

### Zeit und Zeitkompensation in der Entstehung und Entwicklung von Organisationskultur

Weber, Christiana

Veröffentlichungsversion / Published Version  
Arbeitspapier / working paper

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:  
SSG Sozialwissenschaften, USB Köln

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Weber, C. (2003). *Zeit und Zeitkompensation in der Entstehung und Entwicklung von Organisationskultur*. (Discussion Papers / Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Forschungsschwerpunkt Organisationen und Wissen, Abteilung Innovation und Organisation, 2003-111). Berlin: Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH.  
<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-111813>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

#### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

**Zeit und Zeitkompensation in der Entstehung  
und Entwicklung von Organisationskultur**

Christiana Weber

---

SP III 2003-111

ZITIERWEISE/CITATION:

Christiana Weber

**Zeit und Zeitkompensation in der Entstehung  
und Entwicklung von Organisationskultur**

**Discussion Paper SP III 2003-111**

Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (2003)

**Forschungsschwerpunkt:**  
Organisationen und  
Wissen

**Research Area:**  
Organizations and  
Knowledge

**Abteilung:**  
Innovation und  
Organisation

**Research Unit:**  
Innovation and  
Organization

**Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH (WZB)**

**Reichpietschufer 50, D-10785 Berlin**

**Telefon: +49 30 25491-201, Fax: +49 30 25491-209**

**[www.wz-berlin.de/ow/inno](http://www.wz-berlin.de/ow/inno)**

**Online-Version: <http://skylla.wz-berlin.de/pdf/2003/iii03-111.pdf>**

## **Zusammenfassung**

Das Paper beschäftigt sich mit einer zentralen, bisher oft vernachlässigten Dimension der Organisationskultur, der Zeit. Sie wird deshalb als Faktor herausgegriffen und ihre Bedeutung für die Entstehung und Entwicklung von Organisationskultur beleuchtet. Denn alle Ansätze, die die Rolle der Zeit in der Organisationskultur überhaupt betrachten, erklären explizit oder implizit, dass ihre Entstehung und Entwicklung tendenziell langfristiger Natur ist. Diese in der Literatur weit verbreitete Annahme zur Organisationskulturentstehung wird hier hinsichtlich ihrer zeitlichen Dimension in Frage gestellt.

Anhand einer Fallstudie über die Entstehung und Entwicklung der Organisationskultur in der Treuhandanstalt (THA) wird gezeigt, dass die generell in der Theorie zu findende Aussage „Kulturentstehung und -entwicklung = Langfristigkeit“ offensichtlich nicht mehr zutreffend ist und verworfen bzw. überprüft werden muss. Das Beispiel der THA zeigt zum einen, dass sich diese zeitliche Beeinflussbarkeit in klar benennbare Faktoren wie beispielsweise die Personalselektion, die Interaktionsdichte, unterschiedliche Lernmechanismen und den auf die Organisation wirkenden Außendruck auflösen lässt. Zum anderen lässt es erkennen, dass diese Faktoren wiederum für Führungskräfte unterschiedlich stark beeinfluss- und steuerbar sind. Der Beitrag diskutiert die Generalisierbarkeit dieser Fallstudien-Ergebnisse sowie die Übertragbarkeit der Schlussfolgerungen. Es wird deutlich, dass sich beide Erkenntnisse teilweise generalisieren und auf spezifische Organisationsformen und -prozesse wie Start-ups, Merger und Reorganisationen übertragen lassen.

## **Abstract**

This paper deals with a central, so far often-neglected dimension of organizational culture: time. The influence of time on emergence and development of organizational culture will therefore be investigated. All existing theories taking the aspect of time into consideration point out explicitly or implicitly that the emergence of organizational culture is usually a long term process. This assumption, which dominates the literature, will be questioned in the following.

The emergence and development of organizational culture in the Treuhandanstalt in Germany (THA) is taken as a case study to demonstrate that the statement “cultural development = long term horizon” is no longer valid and therefore has to be rejected. The example of the THA shows (i) that the influence of time can be broken down into specific factors such as personnel selection, density of interaction, various learning mechanisms and the external pressure on the organization; (ii) that these factors can be influenced and controlled by management to different degrees. This paper discusses how these case study results can be generalized and transferred. They make clear that both findings can be partly generalized and transferred on specific organizational structures and processes like start-ups, mergers and reorganizations.



# Inhalt

Einleitung.....	7
1 Organisationskultur – Theorien zu ihrer Entstehung und Entwicklung und der Bezug zur Zeit.....	10
2 Zeit in den Sozialwissenschaften sowie in Organisationen .....	15
3 Zeit und deren Beeinflussbarkeit in der Entstehung und Entwicklung von Organisationskultur.....	17
4.1 Zentrale, zeitbeeinflussende Faktoren in der Entstehung und Entwicklung von Organisationskultur .....	18
4.1.1 Prägende kritische Ereignisse.....	18
4.1.2 Lernmechanismen und -erfolge.....	20
4.1.3 Personalselektion und -sozialisation .....	22
4.1.4 Führungspersönlichkeiten .....	23
4.1.5 Symbole .....	24
4.1.6 Ergänzende Faktoren.....	24
4 Treuhandanstalt – ein Fallbeispiel .....	26
5.1. Organisationskultur .....	27
5.2. Zeitkompensierende Faktoren in der Organisationskulturentstehung .....	27
5 Diskussion der Ergebnisse .....	32
Literaturverzeichnis .....	37



## Einleitung

Organisationskultur war in den 80er und frühen 90er Jahren ein zentrales Managementthema sowie ein wichtiges Thema in Wissenschaft und Forschung (Barley 1983, Berg 1986, Hofstede 1986, Dierkes 1988, Martin 1992, Dierkes/Rosenstiel/ Steger 1993). Es ist in die – z. T. unreflektierte – Alltagssprache der Organisationen sowie zahlreicher professioneller Massenpublikationen im Managementbereich eingegangen und ist auch nicht mehr wegzudenken. Heute stagniert die Grundlagenforschung. Dies wird unter anderem anhand umfassender Literaturrecherchen in gängigen wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Publikationen erkenntlich, in denen kaum noch Abstracts oder Artikel zu finden sind, was auf die geringe Forschungsaktivitäten in diesem Feld hindeutet. Damals wurde die Grundlagenforschung weit vorangetrieben und es haben sich zahlreiche Denkrichtungen, Ansätze sowie Subtrends herausgebildet (Smircich 1983, Allaire/Firsirotu 1984). Seitdem steht Organisationskultur als Thema des „Common-Sense“ weniger im Fokus, findet jedoch nach wie vor in unterschiedlichen Forschungsbereichen, wie beispielsweise medizinischen oder technologischen, Berücksichtigung (Paul 1999, Seago 2000, Kirsh 2000, Hoffman/Klepper 2000, McDermott/Stock 1999, Gowing 1999). In der Organisations- und Managementliteratur hingegen sind die Beiträge deutlich seltener geworden, sie behandeln meist Fragen der Diagnose, Untersuchung, Veränderung und der Mach- bzw. Gestaltbarkeit von Organisationskultur (Maher 2000, Busch 2000, Sharkey 1999, Ogbonna/Harris 1998, Carrol/ Harrison 1998, Schneider 1998, Lim 1995).

Heute sind zwei Entwicklungen zu beobachten, die das Thema Organisationskultur wieder an Bedeutung haben gewinnen lassen, so dass eine Fortsetzung der Grundlagenforschung sinnvoll und wichtig erscheint. Die erste Entwicklung betrifft die Wissenschaft, und zwar das Aufkommen neuerer Forschungsthemen wie beispielsweise intra- und interorganisationale Wissensgenerierung und -management. Die zweite Entwicklung ist in der Praxis anzutreffen. Weniger als Neugründungen, können hier derzeit (transnationale) Fusionen – beispielsweise im Bankenbereich – und Restrukturierungen – sowohl Unternehmen als auch Organisationen der öffentlichen Hand (Kommunen, Ministerien etc.) – beobachtet werden. Im Zuge dieser Entwicklungen kommt also aus der Praxis ein Druck auf, Organisationskultur erneut ins Blickfeld zu rücken und intensiver zu betrachten, denn beispielsweise die skiz-



zierte Kurzfristigkeit der Industrie zieht die Notwendigkeit einer entsprechenden Kurzfristigkeit in der Kulturveränderung bzw. -verschmelzung nach sich.

Schaut man sich daraufhin die Grundlagenforschung an, fällt auf, dass es eine zentrale Variable in der Organisationskultur gibt, die in der Literatur bisher recht ambivalent behandelt wurde und keine besondere Aufmerksamkeit erfahren hat: die Zeit. Insgesamt spielt der Faktor Zeit für Organisationen heute eine andere Rolle als dies noch vor wenigen Jahren der Fall war. Angesichts des erhöhten globalen Wettbewerbsdrucks haben sich beispielsweise die Produktlebenszyklen in der Industrie – ob von Autos, Pharmaka oder Software – stark verkürzt und damit zwangsläufig einhergehend auch deren Entwicklungszeiten.

Die Dimension der Zeit stellt damit eine Perspektive dar, die bisher in der Organisationskulturforschung keine besondere Aufmerksamkeit erfahren hat, angesichts der skizzierten erhöhten Geschwindigkeit und neuen Dynamik in einigen Wirtschaftsbereichen jedoch aktuell und herausragend ist. Sie wird deshalb als Faktor herausgegriffen und ihre Bedeutung für die Entstehung und Entwicklung der Organisationskultur beleuchtet.

Zeit zählt in der Organisationskultur zu den Bereichen der Grundlagenforschung. „Zeit verkörpert einen allgegenwärtigen Bestandteil des sozialen Lebens und stellt generell eines der fundamentalsten Konzepte unserer Erfahrungswelt dar“ (Perich 1992: 218). Abgesehen von den Naturwissenschaften, werden in der Literatur klare und eindeutige Definitionen von Zeit vermieden. Vielmehr werden entweder einzelne Aspekte betrachtet (Hassard 1996), Fragen aus unterschiedlichen Forschungsrichtungen bzw. Perspektiven aufgeworfen (McGrath/ Rotchford 1983) oder es wird sich ihr in Form von Metaphern wie Kreis, Pfeil oder Fluss (Keller 1999), Pendel oder Uhr (Clark 1985) genähert (Schoeller 1998). Ganz allgemein ist Zeit universal (Bieri 1972), relational und mehrdimensional: „Time is a muddle of many kinds of observations...“ (de Goeje 1949: 37).

Die Vorstellungen hinsichtlich der Zeit sind in erster Linie und in hohem Maße gedankliche Konstruktionen (Berger/Luckmann 1966; Bluedorn/Denhardt 1988; Cohen 1981). Zeit wird in Abhängigkeit von der jeweiligen Weltanschauung sowie Kulturform unterschiedlich aufgefasst, d.h. zwischen unterschiedlichen und innerhalb von Ge-

sellschaften variiert sie erheblich (Bluedorn/Denhardt 1988). Mit dem Begriff der „Vielzeitigkeit“ erklärt Nowotny (1992: 484) beispielsweise die Existenz einer Vielzahl verschiedener Zeitmodi innerhalb von Gesellschaften. Keller (1999) spricht von zahllosen Eigenzeiten, einem gleichzeitigen Nebeneinander einer Vielzahl verschiedenen beschleunigter Zeiten. „Echtzeit, Eigenzeit, Weltzeit, Hyperzeit, Zeitzonen und Zeitinseln“ (S. 8). Hall (1983) geht sogar so weit jedem menschlichen Wesen ein eigenes Zeitkonzept zuzuschreiben: „there are as many different kinds of time as there are human beings on this earth“ (S.13).

Wie eingangs erwähnt existiert zwar eine Vielzahl an Veröffentlichungen zum Thema Organisationskultur sowie zu ihrer Veränderbarkeit, Machbarkeit und generellen Beeinflussbarkeit. Die meisten Autoren treffen jedoch implizit die Annahme, dass eine Organisation, ein soziales Gebilde bzw. System über eine Kultur verfügt. Die Frage, ob eine solche überhaupt vorliegt und wenn ja, wie und in welchem zeitlichen Rahmen sie entstanden ist, wird sehr knapp oder zumeist gar nicht behandelt. Ist die Rolle der Zeit überhaupt Gegenstand einer Betrachtung von Organisationskultur, wird in allen Ansätzen explizit oder implizit erklärt, dass sich ihre Entstehung und Entwicklung nicht innerhalb kurzer Zeit vollziehen kann, sondern dass es einer Lern- sowie Tradierungs- und Weitergabephase bedarf. Sie ist tendenziell langfristiger Natur, bis überhaupt von Kultur gesprochen werden kann. Diese in der Literatur weit verbreitete Annahme zur Organisationskulturentstehung wird hier hinsichtlich ihrer zeitlichen Dimension in Frage gestellt.

Zunächst werden einzelne Theorien der Entstehung und Entwicklung von Organisationskultur sowie grundsätzliche Gedanken über Zeit in den Sozialwissenschaften, insbesondere in Organisationen vorgestellt. Darauf aufbauend werden zentrale zeitbeeinflussende Faktoren für den Prozess der Entstehung und Entwicklung von Organisationskultur herausgearbeitet. Anschließend werden diese Faktoren anhand der Untersuchungsergebnisse des Fallbeispiels Treuhandanstalt (THA) verdeutlicht. Der Beitrag endet mit der Auseinandersetzung, inwiefern Führungskräfte über Möglichkeiten verfügen, den Kulturentstehungsprozess hinsichtlich seiner zeitlichen Dimension zu beeinflussen und inwieweit sich die am Fallbeispiel THA gewonnenen Erkenntnisse u. U. auf Organisationen der New Economy übertragen lassen.

## **1 Organisationskultur – Theorien zu ihrer Entstehung und Entwicklung und der Bezug zur Zeit**

Die Kernthese dieses Beitrags ist, dass Organisationskulturen unter bestimmten, zeitsensiblen Voraussetzungen schneller entstehen können als bisher in der Literatur angenommen. Dabei wird im folgenden weitgehend der Organisationskulturdefinition von Schein gefolgt; demnach ist Organisationskultur „the pattern of shared basic assumptions that a given group has invented, discovered, or developed in learning to cope with its problems of external adaption and internal integration, and that have worked well enough to be considered valid, and, therefore to be taught to new members of the group as the correct way to perceive, think, and feel in relations to those problems“ (Schein 1985: 9). Organisationskultur manifestiert sich demnach auf drei Ebenen (Grundannahmen, Werte, Artefakte), die wiederum auf drei unterschiedlichen Ebenen des Bewusstseins sowie der Sichtbarkeit angesiedelt sind. Die drei Kultur-Ebenen stehen in hierarchischer Wechselbeziehung und beeinflussen sich gegenseitig.

Im Hinblick auf Theorien zur Organisationskulturentstehung sowie -entwicklung fällt zunächst auf, dass sich nur sehr wenige Autoren dieser Frage (ausführlicher) zugewandt haben. Die meisten überspringen diesen Aspekt und beginnen direkt bei der Veränder- und Wandelbarkeit von Kulturen (Maher 2000, Ogbonna/Harris 1998) und implizieren damit das Vorhandensein einer Kultur. Die Autoren, die sich äußern, tun dies zumeist ausgesprochen vage. So bemerkt Merckens (1992) beispielsweise: „Das Entstehen von Kulturen lässt sich ganz allgemein als soziale Antwort auf Herausforderungen der natürlichen bzw., wenn man den Fall der Organisation einschließt, der sozialen Umwelt begreifen“ (S. 53). Klimecki/Probst (1990) erklären „Kultur entsteht, geschieht und verändert sich interaktiv, durch Wechselwirkungen und Austauschbeziehungen innerhalb des Systems und gegenüber Umwelteinflüssen. (...) [Kultur C.W.] entsteht im Zuge eines reflexiven Entwicklungsprozesses. Dies geschieht zwangsläufig und ist nicht vermeidbar. Jedes System verfügt also über Kultur“ (S. 41). Greipel (1988) stellt fest: „Die Wurzeln einer entstehenden Unternehmenskultur liegen regelmäßig im Denken und Handeln des Unternehmensgründers“ (S. 142). Sackmann (1983) bildet eine der Ausnahmen, die in ihren Beschreibungen hinsichtlich der Entstehung des von ihr so bezeichneten Kultur-netzes im Rahmen von Lernprozessen ausführlicher und konkreter wird. Die grundle-

genden Wert- und Glaubensvorstellungen entwickeln sich dabei aus denen der Gründer und schlagen sich in ersten Grundsätzen der Organisationsphilosophie nieder, welche wiederum die ersten Entscheidungen über Managementsystem, Personalauswahl, Organisationsstruktur etc. prägen. Irritierend ist jedoch, dass sie zunächst erklärt „Kultur einer Organisation entsteht bei deren Gründung“ (Sackmann 1983: 395). An späterer Stelle, wenn Sackmann über die Experimentier- und Lernphase im frühen Stadium der Organisation spricht, stellt sie die Entstehung von Organisationskultur allerdings eher als ein Nebenprodukt der Gründung – als abhängige Variable – dar. „Kulturgut hat sich zu diesem frühen Zeitpunkt der Geschichte einer Organisation noch nicht herausgebildet, der Kulturkern ist noch nicht in ein Netz hineinverwoben“ (S. 400).

Auch Gagliardi (1986) hat sich ausführlicher mit dem Entstehungsprozess der Organisationskultur auseinandergesetzt. Für ihn ist sie ebenfalls das Ergebnis eines langfristigen Lern- sowie Selektionsprozesses, und zwar illustriert in Form einer Spirale. Dem Gründer bzw. seiner Vision, seinen Werten und Überzeugungen wird wiederum eine zentrale Rolle in Form eines Selektionsfilters für Entscheidungen und Verhalten zugesprochen. Die Mitarbeiter können zu diesem Zeitpunkt noch sehr unterschiedliche Wert- und Glaubensvorstellungen besitzen. Werden die vom Gründer initiierten Entscheidungen und Verhaltensmuster allerdings durch Erfolg bestätigt, gehen sie als quasi selbstverständliche Referenzpunkte in das weitere Handeln der Organisation ein und führen zum Herausbilden gemeinsamer Grundannahmen.

Ebers (1985) untersucht verschiedene Ansätze zur Entstehung, Vermittlung und Weitergabe von Organisationskultur; er unterscheidet drei Konzepte, die den Ausführungen der von ihm untersuchten Autoren zumeist nur implizit zugrunde liegen. Erstens, das der Enkulturation, was gewissermaßen die Übernahme einer Weltsicht, die Internalisierung von Werten und Handlungsmustern bedeutet, welche fortan unentrinnbar Kognition und Handeln des Individuums bestimmen. Zweitens, das Kompetenz-Konzept, welches im Gegensatz eine reziproke Beeinflussung von Organisationskultur und Handeln der Mitglieder annimmt. Organisationskultur wird also als gestaltbar angesehen; sie ist „nicht mehr unhintergehbare Lebensform, sondern beurteilbare und deutbare Lebenswelt, die sich nicht (...) vollständig und notwendig in den Kognitionen der Individuen spiegeln muss“ (S.150). Das dritte Konzept, das Kontingenz-Konzept, versteht Organisationskultur als Ergebnis eines sozialen Lern-

prozesses; gelernt wird via Versuch-Irrtums- sowie Beobachtungslernen. Organisationskultur wird perzeptions- und handlungsleitend, weil sie funktioniert (hat). In diese dritte Kategorie fallen beispielsweise auch Sackman, Gagliardi und insbesondere Schein als der bedeutendste Vertreter. Seine Theorie der Kulturentstehung und -entwicklung soll aufgrund dieser Arbeit als Basis dienenden Kulturverständnisses sowie ihres Präzisionsgrades ausführlicher betrachtet werden.

Bereits mit seiner Definition macht Schein unmissverständlich deutlich, dass Organisationskultur gelernt wird und die Einbindung neuer Organisationsmitglieder in „die“ Organisationskultur durch Sozialisationsprozesse (also Lernprozesse) erfolgt. Er sieht den Prozess der Kulturentstehung als evolutionären, dynamischen und komplexen Prozess des Gruppenlernens<sup>1</sup>, bei dem Kognitionen, Emotionen und Verhalten gelernt werden (Schein 1995). Dieses Verständnis impliziert, dass die Kultur Gegenstand der Evaluation wird und nur dann Geltung erlangt und sich verfestigt, wenn sie sich bewährt.

Ausgangspunkt der Entstehung von Organisationskultur ist auch bei Schein der Firmengründer, dem er eine herausragende Bedeutung in diesem Kontext zuspricht. Firmengründer unterscheiden sich von Managern hinsichtlich ihrer Persönlichkeit, was sich beim Kulturerwerb dahingehend äußert, dass sie in der Lage sind, Ängste der anderen Organisationsmitglieder zu binden bzw. zu absorbieren. Dieser Einfluss beruht auf der Rolle des Gründers als Vorbild und Lehrer, seiner Eignung zur Aufmerksamkeitsfokussierung der Kulturlernenden und seinen Reaktionen auf kritische Ereignisse und Organisationskrisen. Letztlich geht Schein davon aus, dass es dem Gründer in seiner Rolle als Führungspersönlichkeit möglich ist, seine „basic assumptions“ in Form eines Lehrprozesses auf die Mitglieder der zuerst gegründeten Gruppe zu übertragen. Schein führt dazu einige Mechanismen an, mit Hilfe derer Führungspersönlichkeiten ihre Überzeugungen, Werte und Prämissen an die Organisationsmitglieder weitergeben und verankern.

---

<sup>1</sup> In der Regel wird Individual-, Gruppen- und Organisationslernen unterschieden. Der im englischen Original verwendete Begriff „group“ bezieht sich allerdings nicht nur auf die Gruppe im deutschen Sinne, sondern gleichfalls auch auf Organisationen.

<b>MECHANISMEN DER KULTURVERANKERUNG</b>	
<b>Primäre Mechanismen</b> der Verankerung	<b>Sekundäre Mechanismen</b> der Artikulierung und Bekräftigung
was Führungspersönlichkeiten regelmäßig beachten, beurteilen und kontrollieren; wie Führungspersönlichkeiten auf problematische Ereignisse und Krisen im Unternehmen reagieren	Gestaltung und Struktur des Unternehmens; Organisations-Systeme und Verfahren
überwachte Kriterien der Zuteilung von Ressourcen	Rituale und Bräuche des Unternehmens
bewusste Vorbildfunktion, Vermittlung und Einübung	Gestaltung der Räumlichkeiten, Fassaden und Gebäude
überwachte Kriterien der Zuteilung von Belohnung und Status	Geschichten, Legenden und Mythen über Menschen und Ereignisse
überwachte Kriterien für Einstellung, Auswahl, Beförderung, Pensionierung und Ausschluss von Unternehmensangehörigen	offizielle Aussagen zu Philosophie, zu Werten und Glaubenssätzen des Unternehmens

Tabelle 1: Mechanismen der Kulturverankerung Schein (1995:186)

In diesem Stadium der Entwicklung geht das von Führungspersönlichkeiten geschaffene Klima der Existenz einer Gruppenkultur voraus. „As the group ages and acquires its own experiences, its members will find their own solutions. Ultimately, the process of discovering solutions will be more the result of interactive, shared experiences“ (Schein 1984: 8). Dieser anfänglich besonders starke Einfluss schwächt sich über die Zeit ab, dann ist es möglich, dass auch andere einflussreiche Gruppenmitglieder Vorschläge und „assumptions“ in die Gruppe einbringen. Die Validierung der zunächst angenommenen Werte erfolgt sowohl intern als auch extern im Rahmen von Lernprozessen. Extern werden Handlungsmuster durch deren Beitrag an erfolgreicher Problemlösung gemessen, intern über ihren Beitrag zur Angstreduktion hinsichtlich Bedeutungslosigkeit und Unvorhersehbarkeit.

Schein unterscheidet drei Arten von Lernprozessen, von denen er zwei in diesem Kontext als wesentlich erachtet. Zum einen das auf Skinner zurückgehende und damit aus dem Behaviorismus stammende Lernen von Fähigkeiten und Verhalten durch positive Verstärkung. Diese Form des Lernens ist relativ langwierig, aber in ihrem Ergebnis sehr zuverlässig. Der zweite Lerntypus geht auf Pawlov und damit auf die

klassische Konditionierung zurück, die auf der Vermeidung von Angst und Schmerz basiert. Das gewünschte Verhalten, d.h. der Lernprozess erfolgt sehr schnell, allerdings auch, wenn Angst und Schmerz aufgrund veränderter Umweltbedingungen gar nicht mehr erfolgen würden. „Once the pattern has been learned, the anxiety alone is enough to keep the behaviour going“ (Schein 1993: 87).

Jede neue Gruppe oder Organisation sieht sich in ihrer Gründungs- und Anfangszeit mit Krisen und Fragen ihrer Überlebensfähigkeit konfrontiert. Durch die Tatsache, dass ihre Mitglieder diese Wahrnehmung von Krise teilen und entsprechende Verhalten entwickeln, lernen sie zum einen, diese als unangenehm empfundene Situation zu überwinden und zum anderen, vergleichbare Situationen in der Zukunft direkt im Ansatz zu vermeiden (Schein 1985).

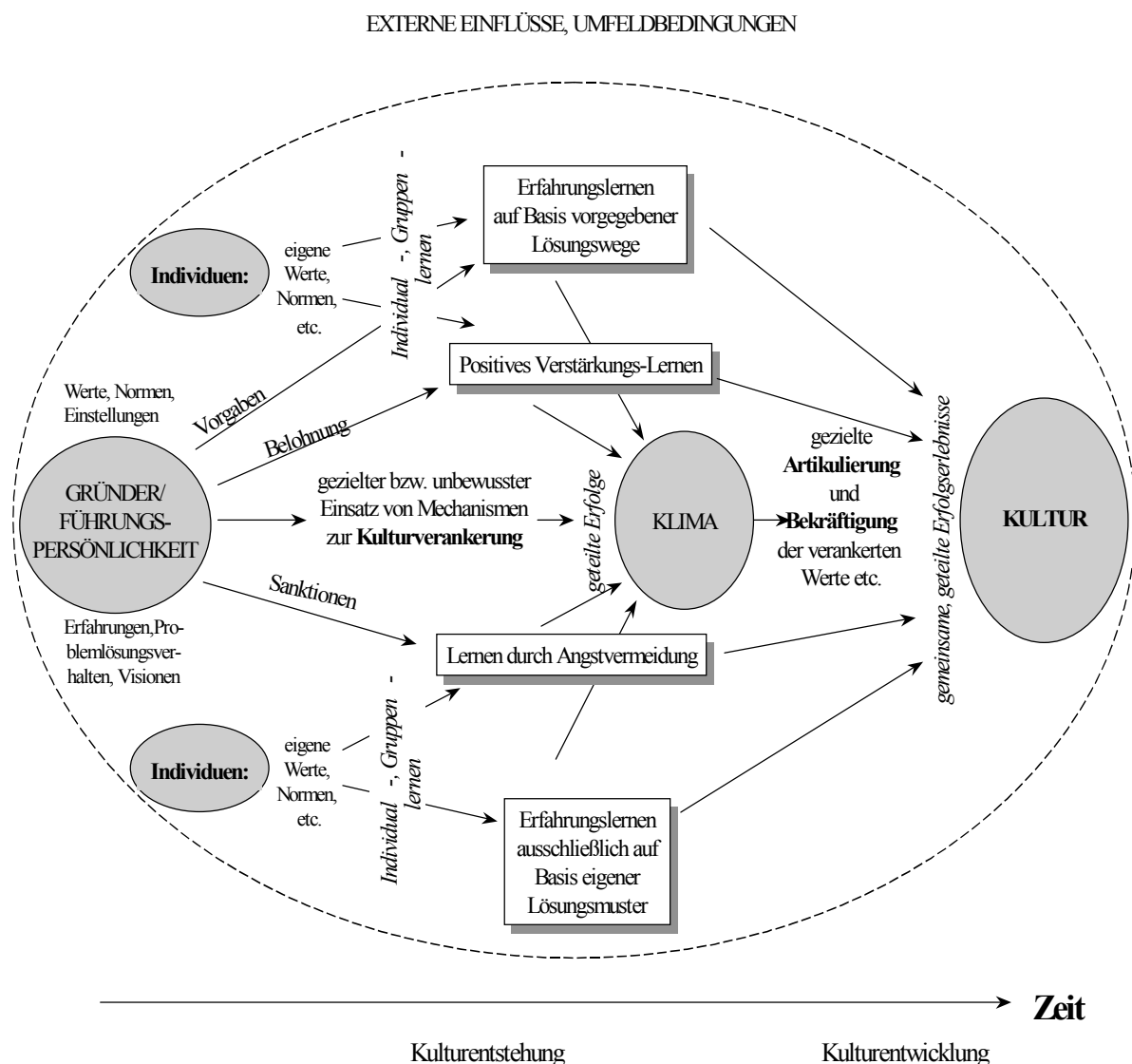


Abb. 1: Kulturentstehung als evolutionärer Prozess des Gruppenlernens (eigene Darst.)

Bevor konkret die Zeit sowie Beeinflussungsmöglichkeiten der zeitlichen Dauer in der Entstehung und Entwicklung von Organisationskultur – überwiegend basierend auf den vorgestellten Theorien – untersucht werden, wird ein wissenschaftliches Konzept der Zeit in den Sozialwissenschaften besonders betrachtet. Hierbei handelt es sich um den Aspekt der „subjektiven“ im Gegensatz zur „objektiven“ Zeit, der deshalb hervorgehoben wird, da Zeit in Organisationen primär subjektiver Wahrnehmung unterliegt.

## **2 Zeit in den Sozialwissenschaften sowie in Organisationen**

In den Sozialwissenschaften finden sich zahlreiche Veröffentlichungen über die Zeit. Umfassende konzeptionelle Betrachtungen zur Zeit in Organisationen sind nach wie vor jedoch dünn gesät (Bergmann 1983, Bleicher 1985, Bluedorn/Denhardt 1988, Child/Kieser 1981, Clark 1985, Gherardi/Strati 1988, McGrath/Rotchford 1983, Moore 1963, Perich 1992).

Ein entscheidendes Moment in der Betrachtung von Zeit ist die Unterscheidung zwischen einer „objektiven“ Zeitanschauung zum einen, die einem äußerlichen, chronologischen, weitgehend mit der Uhren- und Kalenderzeit übereinstimmenden Zeitkonzept anhängt. Und der „subjektiven“ Zeitaspekte zum anderen, welche der Zeit „zusätzlich aufgrund von Wertvorstellungen der Aktivitätsträger, von zugewiesenen Bedeutungsgehalten, eingrenzenden Bedingungen, situativen Begleitumständen usw. ein spezifisches und jeweils weitgehend individuelles Gepräge verleihen“ (Perich 1992: 245). Clark (1985) bezeichnet diese beiden unterschiedlichen Ansätze als „even time“, charakterisiert durch die Teilbarkeit in gleiche, kumulierende/kumulierbare Einheiten und „event time“ (S. 41), was sich auf bedeutende Ereignisse bezieht, die das Leben nachhaltig beeinflussen.

Die „objektive Zeit“ ist laut Hauser (1955) weitgehend standardisiert und vom eigenen Erleben losgelöst, gleichförmig, beliebig teilbar, mathematisch-numerisch ausdrückbar, linear und irreversibel. Der „subjektiven Zeit“ hingegen kommt im wesentlichen ein qualitativer und symbolischer Charakter zu; sie ist nicht beliebig teilbar und ihre Teile sind von unterschiedlichem Bedeutungsgehalt (McGrath 1990). So können Zeiteinheiten, welche von einem quantitativ-formalen („objektiven“) Standpunkt aus völlig identisch erscheinen, von einem qualitativ-humanen („subjektiven“) Standpunkt



aus gänzlich divergierende Bedeutungs- und Erlebnisinhalte aufweisen. „What goes into an hour (...) differs greatly from hour to hour, from place to place, from person to person, from age to age, from day to night, from weekday to weekend, and across all of the other dimensions of human variation and experience“ (McGrath/ Rotchford 1983: 59).

Im Zeiterleben spiegelt sich das subjektive Empfinden von Zeitabschnitten wider. Es handelt sich dabei um persönliche Eigenarten – situativer (z.B. Stimmung, Aufmerksamkeit, Motivation, körperliche Verfassung) wie konstitutiver (z.B. Erfahrungsschatz, Lebensalter) Art – die in uns das Gefühl aufkommen lassen, dass Zeitabschnitte unterschiedlich schnell verstreichen können. Bei jedem Menschen ist das subjektive Empfinden zeitlicher Dauer ständigen Schwankungen unterworfen. Entsprechend werden Zeitabschnitte im Kontinuum von Ruhe und Hektik, des Ausgefülltseins und der Leere erlebt. So scheint Zeit schneller zu verlaufen, wenn sie mit vielen Aktivitäten bzw. Stimuli „gefüllt“ ist (Pöppel 1983).

(Wirtschafts-) Organisationen sind soziale Systeme, die in ein sozio-ökonomisches Umfeld eingebettet sind. Demnach ist das Konzept der „organisationalen Zeit“ primär der „sozialen Zeit“ zuzuordnen (Hassard 1996). Die Art und Weise wie Zeit gesehen und wie mit ihr innerhalb einer Organisation umgegangen wird, wurde von der Organisation selbst im Laufe von Zeit gelernt und entwickelt (Elias 1984). Zeit ist deshalb eins der Elemente, welche die Einzigartigkeit und Unverwechselbarkeit einer Organisation ausmachen (Frost/Moore/Louis/ Lundberg/Martin 1991; Schein 1991b). Denn jede Organisation - vergleichbar jeder Gesellschaft - entwickelt eigene, mithin auch subjektive Vorstellungen hinsichtlich der Zeit. „Organisationale Zeit“ lässt sich als Größe nicht isolieren, da sie in zahlreiche neben- und übergeordnete Zeitstrukturen – „Wirtschaftszeit“, „Gesellschaftszeit“, „Weltzeit“ (Perich 1992: 252) – eingebettet ist. Organisations- oder auch organisationale Zeit bezeichnet laut Gherardi/ Strati (1988) „a plurality of internal and particular times within each individual organization“ (S. 149).

### **3 Zeit und deren Beeinflussbarkeit in der Entstehung und Entwicklung von Organisationskultur**

Schein erwähnt zwar die Rolle der Zeit hinsichtlich der Entstehung von Organisationskultur, allerdings lediglich implizit. Er betont die Zeit als eine wesentliche Komponente innerhalb derer sich Erfolge realisieren lassen, macht aber keine konkreten Aussagen als die, dass eine Organisation erst einmal „genug“ an Geschichte entwickelt haben müsse, gemeinsame Lernerfahrungen gemacht haben müsse, um überhaupt eigene Grundannahmen herausbilden zu können. Denn „what really drives or creates the values and overt responses are the learned underlying assumptions of level three“ (Schein 1985: 22). Was „genug“ in diesem Kontext für ihn bedeutet, lässt Schein offen.

Dill (1987) hebt lediglich hervor, dass Organisationen erst „im Laufe ihrer Entwicklung spezifische Unternehmenskulturen herausbilden“ (S. 87). Dierkes (1990) erklärt, „sie [OK, C.W.] ist Ergebnis eines langfristigen Lern- und Selektionsprozesses“ (S. 19). Wilkins/Ouchi (1983) führen in der Diskussion um Organisationskultur neben Bestimmungsgründen wie der Interaktion zwischen den Mitgliedern als eine zentrale Kondition für die Herausbildung eines Konsens eine lange Geschichte und stabile Mitgliedschaft an (S. 472).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass alle untersuchten Ansätze implizieren, dass sich eine Organisationskultur innerhalb eines kurzen Zeitraums per definitionem nicht entwickeln kann. Dies basiert auf der Beobachtung, dass grundsätzlich zahlreichen Prozessen – trotz prinzipieller Variabilität ihres Zeitbedarfs – eine bestimmte, als angemessen betrachtete Dauer zugewiesen bzw. angenommen wird (Hassard 1996; Perich 1992). Offen bleibt allerdings, ob alle Autoren, wenn sie denn den Aspekt der Zeit überhaupt erwähnen, von einem einheitlichen Verständnis hinsichtlich der Zeit(-dauer) und damit der Begriffe wie *lang* und *kurz* ausgehen und wenn, woran sich dieses gemeinsame Verständnis festmachen bzw. wie es sich definieren lässt.

Auf Basis der betrachteten Theorien soll gezeigt werden, dass Organisationskultur-entstehung und -entwicklung abhängen von Faktoren, die – je nach Ausprägung – das gleiche Stadium hervorbringen, allerdings in kürzerer oder längerer Zeit. Diese

Faktoren sollen im folgenden herausgearbeitet und die derzeit in der Literatur gängigen Annahmen widerlegt werden.

#### **4.1 Zentrale, zeitbeeinflussende Faktoren in der Entstehung und Entwicklung von Organisationskultur**

##### **4.1.1 Prägende kritische Ereignisse**

Joas (1989) stellt einen Zusammenhang zwischen Zeit und Ereignis her, in dem er erklärt „Without the interruption of the flow of time by events, no temporal experience would be possible“ (S. 38). Allison (1984) bemerkt dazu: „They [events, C.W.] shape individual biographies as well as collective ones. (...) Studies of time in organizations have also long recognized the importance of events as a complex admixture that shapes the social life of an organization and its relationship to its ever changing environment“ (S. 75). Auch Berger/Luckmann (1987) vertreten die Auffassung, dass eine soziale Gemeinschaft oder Gruppe ihre soziale Zeit auf Basis ihrer Erfahrungen und Interaktionen aktiv selbst konstruiert.

Die Kernthese dieses Beitrags, Kultur könne auch in kurzer Zeit entstehen, gründet sich auf eben diese Beobachtung. Die Erfahrung hat gezeigt, dass eine Organisation einer bestimmten Anzahl kulturprägender oder auch kritischer Ereignisse („social dramas“ Pettigrew 1979: 570; „critical incidents in the history of the group“ Schein 1991a: 119), gemeinsamer Lernerfahrungen, Geschichten etc. bedarf, um eine eigenständige Kultur herausbilden zu können. Ein kritisches Ereignis oder auch eine Krise lassen sich zum einen nach Deutsch (1973) als „Entscheidungsprozess unter Zeitdruck“ (S. 10) oder auch nach Schein (1991) als „events that caused problems for which the organization had no ready solutions“ (S. 120) beschreiben. Krisen spielen in der Entstehung und Entwicklung von Kultur insofern eine bedeutende Rolle, als „die stärker emotionale Teilnahme in solchen Perioden die Intensität des Lernens erhöht. Krisen verstärken Ängste und der Abbau von Ängsten stellt eine besonders wirkungsvolle Lernmotivation dar“ (Schein 1995: 123). Krisen implizieren damit die Notwendigkeit zur Reflexion und ggf. überdachter Interaktion, welche wiederum kulturprägend wirkt.

Gomez/Zimmermann (1992) betonen allerdings, dass Krisen nicht zwangsläufig als „zu vermeidende negative Tendenzen zu bewerten sind, sondern [auch] eine natürliche Evolutionserscheinung darstellen“ (S.158) können. Dies stehe im Einklang mit der ursprünglichen Bedeutung des griechischen Wortes Krise, welches im neutralen Sinne den „Wendepunkt einer Entwicklung“ zum Ausdruck bringt. Somit könnte man Krisen hinsichtlich ihrer Implikation auf die Grundannahmen der Organisationsmitglieder sowie deren Handeln unterteilen:

1. Die erste Form der Krise würde demnach eine mangelnde Passung zwischen Grundannahmen der Organisation und ihrer relevanten Umwelt beschreiben. Derartige Krisen werden ausschließlich als negativ empfunden, da die Grundannahmen der Organisation(-smitglieder) nicht bestätigt, sondern in Frage gestellt bzw. verworfen werden und entsprechend kein gemeinsames Lern-, bzw. Erfolgserlebnis erfahren wird.
2. Die zweite Form der Krise stellt gleichfalls eine mangelnde Passung zwischen organisationalem Handeln und relevanter Umwelt dar. Der Unterschied ist jedoch, dass in diesem Fall die Grundannahmen nicht in Frage gestellt oder verworfen, sondern bestätigt und verstärkt werden, d.h. trotz oder gerade aufgrund der Krisensituation findet ein gemeinsames Lern-, bzw. Erfolgserlebnis statt.

Wenn im folgenden von kulturelevanten Krisen gesprochen wird, dann ist ausschließlich die zweite Form gemeint. Die für „notwendig“ befundene Anzahl kulturprägender Ereignisse (im Sinne gemeinsamer Erfolge) gibt der Lauf der Geschichte innerhalb eines kurzen Zeitabschnitts in der Regel nicht her. Daher ist die Erfahrung und Beobachtung Scheins sowie aller anderen Autoren durchaus nachvollziehbar, dass der Kulturentstehungsprozess untersuchter Organisationen einer gewissen Zeit bedurfte. Die Zeit erlangt damit eine entscheidende Bedeutung, da sie als eine Abfolge von Ereignissen gesehen werden kann (Dierkes 1977). Der Prozess der Kulturentstehung ist dann ebenfalls eine Abfolge von „critical incidents“ bzw. von daraus hervorgegangenen Erfolgen, die in gewissen zeitlichen Abständen hintereinander liegen. Diese Abstände können vergleichsweise lang oder kurz sein und bestimmen damit das Tempo des Kulturentstehungsprozesses.

Die Zeit ist also nicht die eigentlich wesentliche Komponente, sondern es sind die kulturprägenden Ereignisse, welche sich innerhalb dieses Zeitrahmens abspielen. Die Ereignisse wirken somit zeitkompensierend. Schein (1985) selbst macht eine Bemerkung in dieser Richtung, indem er erklärt: „if people have a history of intense experience with each other, a collective, shared way of thinking can develop very quickly, as it often did in wartime in military units. Thus (...) the strength, clarity, and degree of integration of a corporate culture or subculture is directly proportional to the:

- stability of the membership of the group,
- the length of time the group has been together, and
- the intensity of the collective learning that has taken place“ (S. 26)

In diesem Beitrag wird die Auffassung vertreten, dass nicht alle Punkte gleichermaßen erfüllt sein müssen, um Kultur entstehen zu lassen, d.h. der zweite Punkt der Länge der Zeit u .U. vernachlässigt werden kann.

Es fällt auf, dass fast alle oben zitierten Autoren, die sich mit der Kulturentstehung und -entwicklung in Ansätzen beschäftigt haben, lerntheoretisch ausgerichtet sind. So verwundert es auch nicht, dass das Lernen offensichtlich ein zentrales Element im Prozess der Kulturentstehung und -entwicklung spielt.

#### 4.1.2 Lernmechanismen und -erfolge

Eine Hauptfrage in diesem Kontext ist die nach der Dauer der für die Kulturentstehung notwendigen Lernprozesse sowie deren Beeinflussbarkeit von außen. D.h. in welchem zeitlichen Rahmen schlagen sich gemeinsame Erfolge in Grundannahmen nieder, um kulturdeterminierend wirken zu können.

Bisher gibt es in der Literatur sehr wenige Aussagen darüber, welche Lernprozesse unter welchen Bedingungen mehr oder weniger Zeit in Anspruch nehmen. Die wenige existierende Literatur in dieser Frage behandelt primär Individual-, z. T. aber auch Gruppenlernen (Gersick 1984; McGrath 1990). Die Übertragbarkeit der dort gemachten Aussagen auf organisationale Lernprozesse ist bisher noch nicht untersucht. Deshalb werden im folgenden lediglich in Form eines kurzen Überblicks die Aussagen zusammengetragen, welche die Dimension der Zeit in Lernprozessen berücksichtigen.

Grundsätzlich lässt sich sagen, dass Lernprozesse dann länger dauern, wenn das Lernsubjekt die Konsequenzen seines Verhaltens unkorrekt zuordnet und mögliche Veränderungen in seinem Umfeld nicht oder nur langsam wahrnimmt. Lernen wird ebenfalls verlangsamt, wenn es durch negatives Feedback erfolgt, da es dem Handelnden lediglich signalisiert welches Verhalten nicht funktioniert. Es eröffnet jedoch nicht, welches Verhalten das richtige wäre (Gagliardi 1986). Darüber hinaus hat ein mit der negativen Erfahrung von Angst oder Schmerz verbundenes Verhalten den Nachteil, dass es u. U. nur noch deshalb erfolgt, weil es einmal erlernt war und nicht weil die negative Erfahrung nach wie vor dieses Verhalten nach sich ziehen würde. Der Lernprozess wird somit verlangsamt, da der Lernende gar nicht mehr testet, ob die befürchtete Sanktion aufgrund veränderter Umweltbedingungen noch erfolgen würde bzw. wird (Schein 1993).

Hinsichtlich einzelner Lernprozesse ist zu sagen, dass diejenigen mehr Zeit benötigen, welche einer gewissen Übungsdauer bedürfen und deshalb wiederholt werden müssen, bis sie korrekt funktionieren (Wiegand 1996). Hedberg/Starbuck (2001) erklären, dass dann langsam gelernt wird, wenn die Verstärkung innerhalb eines Lernprozesses nicht nach allen korrekten Wiederholungen erfolgt, sondern eher zufällig nur nach einigen. Eine überraschende Feststellung im Hinblick auf Zeit ist, dass es ausgerechnet der wiederholte Erfolg sein kann, der Lernprozesse verlangsamt, da der Erfolg das aktuelle Verhalten verstärkt und damit die Aufmerksamkeit vom Umfeld/den Rahmenbedingungen und ihren möglichen Veränderungen ablenkt (Levitt/March 1988; Nevis/DiBella/Gould 1995; Sitkin 1992).

Lernprozesse werden dann beschleunigt, wenn das Lernsubjekt die Konsequenzen seines Verhaltens korrekt zuordnet und mögliche Veränderungen in seinem Umfeld schnell wahrnimmt (Wiegand 1996). Dies gilt insbesondere dann, wenn das bisherige Verhalten immer positiv beantwortet/verstärkt wurde. Bleibt die positive Verstärkung aus, wird dies sofort bemerkt, so dass das Verhalten den neuen Gegebenheiten entsprechend schnell angepasst werden kann (Schein 1993). Auch Starbuck/Hedberg (2001) erklären, dass positive Verstärkungen, die nach jeder Wiederholung eines bestimmten Verhaltens erfolgen, schnelles Lernen hervorbringen.

Wenn der Lernende keine eigenen Erfahrungen benötigt, sondern profitieren kann vom Lernen Dritter, um das „richtige“ Handeln zu erkennen und auch zu erlernen,

können Lernprozesse grundsätzlich schneller erfolgen. Dies ist beispielsweise beim Beobachtungslernen der Fall (Bandura 1976). Obwohl weiter oben in diesem Absatz erklärt wird, dass negative emotionale Erfahrungen Lernprozesse verlangsamen, ist es gleichermaßen korrekt, dass sie Lernprozesse auch beschleunigen können, sofern das Verhalten beispielsweise durch emotional negativ besetzte Erfahrungsbereiche oder durch Sanktionierung hervorgerufen wird, da für die erneute Inangasetzung des Prozesses i. d. R. keine Wiederholung erforderlich ist (Schein 1993). D.h. in diesem Fall bestimmt der Kontext, innerhalb dessen die negativen emotionalen Erfahrungen erfolgen, ob der Lernprozess beschleunigt oder verlangsamt wird. Grundsätzlich lässt sich sagen, dass die negativen emotionalen Erfahrungen kurzfristig den Lernprozess eher beschleunigen, langfristig wird er eher verlangsamt.

Bemerkenswert ist wiederum die Feststellung, dass geringfügige (moderate) Fehlschläge den Lernprozess beschleunigen können, indem sie die Aufmerksamkeit auf potentielle Probleme lenken (Sitkin 1992), der Lernende ist weiterhin angeregt, sein Umfeld auf mögliche Veränderungen hin zu beobachten, um dann alternative Verhaltensweisen auszutesten (Levitt/March 1988). Zur Rolle der Zeit in Lernprozessen lässt sich festhalten: je mehr potentielle Lernsituationen die Organisation im Laufe eines gegebenen Zeitabschnitts erfährt, desto größer wird die Wahrscheinlichkeit gemeinsamer Lernerfolge, die dann wieder kulturprägend wirken können (Weber/Berthoin Antal 2001). Dabei können die Lernsituationen zum einen problematische oder kritische Momente beschreiben, zum anderen kann es sich aber auch – anknüpfend an die griechische Vorstellung des „kairos“ (Gunst der Stunde) – um günstige und von den Organisationsmitgliedern zu erkennende Gelegenheiten handeln. Das sogenannte „strategic window“ (Abell 1978) oder „window of opportunity“ (S. 21) beschreibt ein optimales „Zeitfenster“ für die erfolgreiche Einleitung von organisationalen Handlungs- bzw. Lernprozessen.

#### 4.1.3 Personalselektion und -sozialisation

Ein in zahlreichen Veröffentlichungen zu findender Aspekt im Zusammenhang mit der Organisationskulturentwicklung ist der der Personalselektion (Trice/Beyer 1993; Merkens 1992; Sathe 1983). Merkens (1992) erklärt: „Der wichtigste [Mechanismus zur Tradierung von Organisationskulturen] ist aber der der Selektion, der sich positiv gewendet als Passung beschreiben lässt“ (S. 55). Je klarer und eindeutiger die

Kriterien zur Personalselektion gewählt und angewandt werden und je größer der Grad an Übereinstimmung zwischen den Werten und Grundannahmen der „Neuen“ und denen des Gründers bzw. leitender Führungskräfte, desto eher wird die Organisationskulturentstehung beschleunigt.

Die durch den zweiseitigen Selektionsprozess neu gewonnenen Organisationsmitglieder treten gewissermaßen in einen organisationalen (sekundären) Sozialisations-, d.h. sozialen Lernprozess ein, welcher insbesondere bei der Weitergabe und Vermittlung von Organisationskultur eine Rolle spielt. Denn nur auf diese Weise kann auch bei wechselnder Mitgliedschaft die gleiche Kultur über einen längeren Zeitraum erhalten bzw. reproduziert werden. „In its most general sense, organizational socialisation is the process by which an individual acquires the social knowledge and skills necessary to assume an organizational role“ (van Maanen/Schein 1979: 211). Dabei unterliegen die neuen Organisationsmitglieder zum einen der Kontrolle durch ihre Bezugsgruppe, die auch gleichzeitig das „richtige Handeln“ demonstriert, zum anderen aber auch durch andere, zumeist einflussreiche Identifikationsfiguren innerhalb der Organisation. Sozialisation d.h. der (soziale) Lernprozess, um Mitglied irgendeiner Art von Gemeinschaft zu werden, benötigt grundsätzlich Zeit. Er kann beschleunigt werden, wenn die Qualität und Quantität sozialer Interaktion auf einem hohen Niveau erfolgt, d.h. es ist erforderlich, dass innerhalb einer gegebenen Dauer relativ viele (unterschiedliche) Personen zusammenkommen, um ihre Sicht der Realitäten austauschen und ver- bzw. abgleichen zu können. Ein beschleunigender Effekt in der Kulturentstehung tritt auch dann ein, wenn die neuen Gemeinschaftsmitglieder eine zielgerichtete und in sich widerspruchsfreie Sozialisation erfahren, d.h. wenn die Informationen und Signale, welche sie aus der Organisation wahrnehmen homogen sind und wenn sich ihre persönlichen bisherigen Lerninhalte aus der Primärsozialisation mit den neuen der Sekundärsozialisation in Deckung bringen lassen.

#### 4.1.4 Führungspersönlichkeiten

Die eine Organisation gründenden Führungspersönlichkeiten spielen insofern eine bedeutende Rolle in der Entstehung von Organisationskultur als sie laut Schein aufgrund eigener Erfahrungen sowie des Charakters der entsprechenden Persönlichkeiten hinsichtlich der Lösung externer oder interner Probleme z. T. bereits vorgefer-



tigte Vorstellungen haben, welche sie auch durchsetzen möchten. Martin/Sitkin/Boehm (1985) warnen davor, den persönlichen Einfluss der Gründer zu hoch einzuschätzen und auch Klimecki/Probst (1990) erklären etwas überspitzt, Organisationskultur sei „nicht mit einzelnen Einflussgrößen gleichzusetzen oder reduktiv zu definieren – seien diese auch noch so einflussreich“ (S. 45).

Dennoch lässt sich sagen, dass je klarer die ursprüngliche Vision der gründenden Führungspersönlichkeiten und je deutlicher diese vermittelt werden kann, je konsequenter also die von Schein angesprochenen Mechanismen zur Kulturverankerung sowie -begründung genutzt werden, desto wahrscheinlicher wird die Organisationskulturentstehung beschleunigt.

#### 4.1.5 Symbole

Im allgemeinen werden in einem Symbol Zeichen mit Bedeutungsinhalten in Verbindung gebracht, welche über ein bloßes denotatives Verständnis hinaus komplexere Kommunikationsinhalte vermitteln können (Morgan/Frost/Pondy 1983). Symbole (Sprache, Handlungen, Objekte) sind zentrales Element jeder subtileren Kommunikation, die ohne ihr gemeinsames Verständnis unmöglich ist. Organisationskultureller Symbolcharakter kommt dabei sowohl kulturellen Manifestationen als auch symbolisch-orientierten Handlungen zu, sofern über ihre Funktionalität hinaus Sinn und Bedeutung für die Organisationsmitglieder vermittelt werden.

Je zügiger Symbole geschaffen werden und je zügiger über sie die angesprochene Sinnvermittlung erfolgt und damit auch ein gemeinsames Verständnis von diesen Symbolen in der Organisation einhergeht, desto wahrscheinlicher wird der Prozess der Entstehung und Entwicklung von Organisationskultur schneller erfolgen können.

#### 4.1.6 Ergänzende Faktoren

Über die angesprochenen Theorien hinaus sind weitere Faktoren denkbar, welche den Prozess der Entstehung von Organisationskultur zeitlich beeinflussen:

1. Gruppengröße: Je kleiner eine Gruppe, desto wahrscheinlicher ist es, dass sie einen gemeinsamen Nenner, beispielsweise in Form eines geteilten Selbstverständnisses herausbildet (Trice/Beyer 1993).

2. Interaktionen: Wie bereits im Zusammenhang mit sozialem Lernen erwähnt, spielen die Möglichkeit zu und Frequenz von Interaktion im Kulturentstehungsprozess eine Rolle: „The more people interact, the more they tend to develop similar feelings and understandings (...) When people live or work in close proximity to one another, they can communicate frequently on face-to-face basis about how they view their world and how they cope with it (...) In effect, as people interact over time within a common context, they develop shared patterns of behaviour and belief that coalesce into culture“ (Homans 1950: 126). Faktoren, die hinsichtlich der Frage nach häufiger oder seltener Interaktion eine Rolle spielen sind u.a. die angesprochene Organisationsgröße, die geographische Zerstreuung der Organisation, Anzahl an Hierarchieebenen, Arbeitsprozesse, Art und Umfang an etablierten Kommunikationskanälen, Regeln und Gesetzmäßigkeiten sowie berufliche und demographische Prägung der Organisationsmitglieder (Trice/Beyer 1993).
3. Subkulturen: Die Entstehung einer Organisationskultur wird möglicherweise dadurch zeitlich begünstigt, dass sich ihre Organisationsmitglieder aus einer oder einigen wenigen gesellschaftlichen und berufsbedingten Subkulturen zusammensetzen (Schein 1995). Wenn dem so ist, könnte dies zu einer relativ schnellen Ausprägung einer gemeinsamen Organisationskultur beitragen.
4. Außendruck: Je feindlicher und aggressiver sich für ein System seine relevante Umwelt darstellt, desto homogener ist ein System und desto stärker ist auch der interne Zusammenhalt (Trice/Beyer 1993). Entscheidend ist hier die Sichtbarkeit: Je sichtbarer die Organisation sowie ihr Handeln für die Öffentlichkeit ist und je größer und kritischer die Aufmerksamkeit, die einer Organisation von ihrer Umwelt zukommt, desto stärker fühlt sie sich nach innen verbunden. Der von der Organisation empfundene Außendruck kann ein Beispiel für Feindlichkeit darstellen („Regen verbindet“). Ein denkbarer Aspekt, der die Herausbildung einer gemeinsamen Kultur beschleunigen könnte, wäre damit der empfundene Leistungs- und Zeitdruck hinsichtlich der Bewältigung einer Aufgabe. Dieser kann von den unterschiedlichsten Öffentlichkeiten ausgehen und die Gemeinschaft nach innen stärken – je nachdem wie er von den Organisationsmitgliedern empfunden wird. Schein (1991a) spricht in diesem Zusammenhang von „Common Overt Action: joint activity to deal with the emotionally provoking situation (S. 168). Desweiteren beschreibt er:

*“Such joint activity – physically demonstrates the concrete boundaries of the group, since one must either participate or not. If the physical activity is emotionally involving as well and members recognize common emotional responses in each other, the experience of sharing is strengthened. If the members must help each other in the activity and thereby demonstrate commitment to each other, that also strengthens the experience of sharing. Thus, one thinks of the powerful effects of joint physical deals, dangerous safaris, and the other activities that require cooperative effort to be successful” (S.168).*

Im folgenden werden die herausgearbeiteten Dimensionen, welche den Zeitbedarf hinsichtlich des Entstehungs- und Entwicklungsprozess von Organisationskultur beeinflussen können, am Beispiel der Treuhandanstalt (THA) verdeutlicht.

#### **4 Treuhandanstalt – ein Fallbeispiel**

Nach dem Berliner Mauerfall im November 1989, wurde zum 1.7.1990 die Treuhandanstalt (THA) für von vorn herein begrenzte 4,5 Jahre in Berlin ins Leben gerufen. Sie hatte den gesetzlichen Auftrag das ehemals volkseigene Vermögen entweder zügig in marktwirtschaftliche Strukturen zu transformieren (Privatisierung, Sanierung) oder zu liquidieren. Die THA musste unter neuen, sich ständig wandelnden sowie unsicheren Rahmenbedingungen nicht nur sich selbst und ihre Beziehungen zu ihrem gesellschaftlichen sowie wirtschaftlichen Umfeld in kürzester Zeit aufbauen, sondern ebenso das Instrumentarium zur Bewältigung ihres komplexen Auftrags. Gleichzeitig gab es in der bekannten Geschichte keine vergleichbaren Organisationen oder vergleichbare Aufträge, auf die hätte zurückgegriffen werden können. Die Tatsache, als eine Organisation auf Zeit angelegt zu sein, macht die THA zu einem besonders interessanten Fall in der Frage nach Zeit im Prozess der Organisationskulturentstehung. Denn diese Organisation dürfte – folgt man den skizzierten Theorien – keine übergreifende Organisationskultur aufweisen. Trotz der relativen Kürze des Bestehens der THA (4,5 Jahre) herrschte jedoch bereits oder besonders in der Anfangszeit eine Atmosphäre innerhalb der Organisation, die sehr bald als Organisationskultur bezeichnet werden konnte (Weber 1996).

Auf Basis einer eingehenden qualitativen Einzelfall-Untersuchung der THA konnten die oben herausgearbeiteten Faktoren als mögliche Ursachen dieser schnellen Or-

ganisationskulturentstehung überwiegend bestätigt werden. Im folgenden werden die Ergebnisse stichpunktartig zusammengefasst.

### **5.1. Organisationskultur**

Eine überraschende Feststellung war, dass sich die Entstehungs- und Entwicklungsgeschichte der THA aus Sicht der Organisationsmitglieder aufgrund markant und einschneidend erlebter bzw. empfundener Zäsuren (kritische Ereignisse im Sinne Scheins) der externen wie internen Geschichte in drei grobe, sich zeitlich teilweise überlappende Phasen unterteilen lässt. Die Zeit des Aufbaus (1. Juli 1990 bis Frühjahr 1991), die Umsetzungsphase (Frühjahr 1991 bis Herbst 1992/Frühjahr 1993), sowie die Phase, in der Erfahrungen genutzt und der Abbau bzw. die Auflösung eingeleitet wurde (Herbst 1992/Frühjahr 1993 bis 31.12.1994). Diese drei Phasen spiegeln sich insofern in der Entstehung der Organisationskultur wider, als dass in den verschiedenen Phasen unterschiedliche kulturelle Elemente dominierten, neue entstanden und alte obsolet wurden bzw. ihre Kraft verloren. Auf eine detaillierte Beschreibung der THA-Organisationskultur und ihrer Charakteristika soll an dieser Stelle verzichtet werden, da sie den Erkenntniswert hinsichtlich ihrer Entstehungsgeschichte nicht wesentlich steigert.

### **5.2. Zeitkompensierende Faktoren in der Organisationskulturentstehung**

#### **Zeit als Abfolge prägender Ereignisse**

Innerhalb wie außerhalb der THA gab es insbesondere in den Jahren 1990 – 1992/93 eine Fülle kulturprägender und auch kritischer Ereignisse, das zentrale Ereignis war jedoch die Ermordung Herrn Rohwedders, des ersten THA-Präsidenten. Das Außergewöhnliche war dabei, dass diese Ereignisse, gewissermaßen die Stimuli, aufgrund der sie umgebenden Geschichte extrem dicht gedrängt waren, so dass ein zeitraffender Effekt entstehen konnte (Frau Breuel, die zweite Präsidentin, legte als selbst empfundenen Maßstab einen Zeitfaktor von 1:10 an). Damit zählt die Ereignisdichte als Basis von Lernprozessen zu den wesentlichen Faktoren, die eine beschleunigte Kulturentstehung ermöglichen.

## Lernmechanismen und -prozesse

Den entscheidenden Punkt für die beschleunigte Kulturentstehung stellen auf Basis der Schein'schen Kulturdefinition die Lernprozesse innerhalb der THA dar. Denn nicht zuletzt als Folge einer sehr hohen Interaktionsfrequenz sowie gewissermaßen als Antwort auf die große Anzahl an kritischen Ereignissen und Problemstellungen, ereigneten sich in der THA zahlreiche gemeinsame Lernprozesse (Gruppen- und Organisationslernen). Die für die THA-Mitarbeiter neue und unsichere, jedoch qua Auftrag innerhalb kurzer Zeit zu bewältigende Situation, welche zunächst in vielen Punkten einer Krise glich, ordnete sich über unzählige Lernprozesse und daraus resultierender Lösungsschemata. Denn nur auf diese Art und Weise konnten aus der Masse an potentiellen Verhaltensweisen einige Handlungsalternativen extrahiert und andere verworfen werden. Dabei spielte auch die außergewöhnliche Anzahl an „windows of opportunity“ eine entscheidende Rolle. Insbesondere in den ersten drei Jahren wurden diese fast immer erkannt und konnten aufgrund der hohen Flexibilität der Organisation auch genutzt werden, was das Lernen in der THA begünstigte.

Die THA konnte hinsichtlich ihrer Aufgabe nicht auf in der Vergangenheit erworbenes, bewährtes Wissen oder Standards ihrer Mitglieder zurückgreifen, da der THA-Auftrag eine Dimension erreichte, die noch kein Mitglied der gesamten THA jemals erfahren hatte. Einerseits erschwerte dies das Arbeiten, da in der Anfangsphase nahezu sämtliche Erfahrungen via Versuch–Irrtum–Lernen gemacht werden mussten. Jedoch nicht ausschließlich, denn aufgrund der anfänglich engen räumlichen Verhältnisse teilten sich Vorgesetzte und ihre Mitarbeiter jeweils einen Raum, so dass Letztere auch in hohem Maße durch Beobachtung lernten, was auf den organisationalen Lernprozess beschleunigend wirkte. Zum anderen bedeutete das Nicht-Vorhandensein von Erfahrungswerten für die THA, dass sie nicht unter dem Ballast obsoleten Wissens, verkrusteter Strukturen oder anderer lernhemmender Kräfte litt. Die positive Folge war, dass Verlernen zum Beginn überhaupt kein Thema war, da es kein gemeinsames, geteiltes Wissen gab, welches es zu verlernen galt. Mit zunehmenden Privatisierungs-, Sanierungs- sowie Liquidationserfahrungen wurden die Mitarbeiter routinierter und sicherer. Das so in der kurzen Geschichte erlernte und bewährte Wissen wurde in Form von Handbüchern, Datenbanken, Regeln, Standards etc., jedoch insbesondere in Form der sich herausbildenden Kultur gespeichert und an neue Organisationsmitglieder weitergegeben.

## Personalselektion und -sozialisation

Die Personalselektion wurde in der THA nicht mit der Systematik betrieben, die in der Theorie als notwendig bezeichnet wird, um vorsätzlich einen bestimmten Typ Mensch als „dominante Koalition“ (Dill 1987: 247) in eine Organisation hineinzuholen. Dennoch ergab es sich aus dem eher evolvierenden, selbstgesteuerten Rekrutierungsprozess, dass die von Herrn Rohwedder über eigene Netzwerke persönlich ausgesuchten, obersten Führungskräfte ähnliche Charaktere mit sich brachten. Es handelte sich bei den westdeutschen Mitarbeitern letztlich um stark unternehmerisch denkende Menschen, die die Herausforderung der Aufgabe annahmen und die weder das damit einhergehende Risiko noch die Unsicherheit abschreckten. Die ostdeutschen Mitarbeiter, welche vornehmlich untere Positionen in der Hierarchie besetzten, stellten gleichfalls eine in sich relativ homogene Gruppe dar. Die Personalsektion war demnach für die THA ein nicht zu unterschätzender Faktor hinsichtlich der erfolgreichen Bewältigung der ihr übertragenen Aufgabe. Ob sie für die beschleunigte Entstehung der THA-Kultur von Relevanz war, ist schwer zu sagen. Die Homogenität in der gemeinsamen Zielsetzung war wahrscheinlich ausschlaggebender. Sicher ist jedoch, dass die Sozialisation der neu hinzukommenden, extrem motivierten Mitglieder zur Beschleunigung beigetragen hat, da sie insbesondere in den ersten neun Monaten laut Aussagen der Betroffenen – nicht zuletzt aufgrund der räumlichen Beengung – ungewöhnlich schnell und reibungslos – gleich einem „Schmelztiegel“ – funktionierte.

## Herausbildung weniger Subkulturen

Die Herausbildung weniger Subkulturen hängt mit der Frage der Personalselektion eng zusammen und wird deshalb vorweg angesprochen. Trice/Beyer (1993) erklären „occupations are important subcultures“ (S. 176), da die Ursprünge für diese Subkulturen bereits außerhalb der Organisation gelegt werden. Für die THA lässt sich sagen, dass der ganz überwiegende Teil der ostdeutschen Mitarbeiter – durchschnittlich zwischen 67%–75% der Beschäftigten – insbesondere in Berlin, aber auch in den Niederlassungen, aus dem staatlichen Verwaltungsapparat, insbesondere Plankommission und Ministerien kam. Dies führte zu einem dazu, dass sich viele in der THA Beschäftigten ostdeutschen Mitarbeiter bereits persönlich aus vorangegangenen Tätigkeiten in ihren Behörden und Ministerien kannten, so dass sie damit teilweise über nicht zu unterschätzende informelle Netzwerke verfügten. Zum ande-

ren herrschte eine relative Einheitlichkeit hinsichtlich des bereits bestehenden Selbstverständnisses und teilweise auch hinsichtlich des Sprachgebrauchs. Die westdeutschen Mitarbeiter der THA waren in erster Linie Volks- und Betriebswirte sowie Juristen und Wirtschaftsprüfer und wiesen damit, zusätzlich zu der Tatsache, dass sie sich ebenfalls über zahlreiche persönliche oder institutionelle Netzwerke zusammengefunden hatten, relativ homogene Gruppenzugehörigkeiten auf, was die Entstehung einer gemeinsamen Kultur erleichterte.

### Führungspersönlichkeiten

Im Falle der THA kann nicht direkt von einem Gründer gesprochen werden, da die THA nicht aufgrund einer Vision, Produktidee o. ä. eines Einzelnen ins Leben gerufen wurde. Ursprung der Organisationsgründung war nicht die persönliche Kreativität, sondern ausschließlich das durch den Mauerfall ausgelöste Erfordernis, eine Aufgabe übernehmen zu müssen, die sich im THA-Auftrag manifestierte. Der Präsident war kein Unternehmer mit Haftung, sondern ein Angestellter der Bundesregierung, ausgestattet mit außergewöhnlich hohen unternehmerischen Freiräumen. Dennoch kann anhand der ganz frühen Anfangsgeschichte der THA die Theorie Scheins nachvollzogen werden. Rohwedder war ein Mann mit klaren Visionen und verstand diese auch zu vermitteln sowie mit Hilfe von Symbolen zu manifestieren. Seine ersten Aktivitäten galten dem Aufbau einer Organisation mit kompetenten Führungspersönlichkeiten, denen er vertraute, so dass er Aufgaben und Verantwortung an andere delegieren konnte. Zum einen ermöglichte sein Bekenntnis zur Dezentralität die zahlreichen, gemeinsam geteilten Erfahrungen und Lernprozesse der Organisation, zum anderen verstand er sich stets selbst als Vorbild. Die prägende Rolle der Führungspersönlichkeit sowie ihr Einfluss auf den Kulturentwicklungsprozess wurden darüber hinaus an dem Präsidentenwechsel im April 1990 deutlich, als Frau Breuel den ermordeten Herrn Rohwedder nachfolgte und damit z. T. andere Schwerpunkte sowie ein leicht verändertes Kommunikationsverhalten in der THA Einzug nahmen.

### Symbole

Symbole, insbesondere die Sprache, spielten in der THA von Beginn an eine entscheidende Rolle. Sie wurden teilweise sehr früh bewusst geschaffen und gepflegt,

was sich auch in der Intention eines groß angelegten „Miteinander“-Projekts widerspiegelte, um die damals herrschende Atmosphäre mit ihren für die Auftragserfüllung überwiegend positiven Eigenheiten möglichst lang zu erhalten. Dabei sei beispielsweise auf die sehr frühe Herausbildung eigener Sprachcodes innerhalb der THA oder auch einheitlicher Mitarbeiter-Geschenke verwiesen, die sich überall wiederfanden. Wie groß der Beitrag der Symbole zur frühzeitigen Kulturentstehung war, lässt sich schwer isoliert nachvollziehen. Sicher ist hingegen, dass sie den Prozess verstärkt haben, da sie in unsicheren Situationen eine richtungsweisende und sinnstiftende Rolle einnehmen konnten.

## Interaktion

Die Arbeitssituation in der Anfangszeit war äußerst speziell. Die ersten Monate drängten sich die motivierten, jedoch noch wenig organisierten THA-Mitarbeiter in überfüllten Großraumbüros, verfügten nur über wenige Telefone in den Westen. Es existierte kein Organigramm, jeder kam mit jedem ins Gespräch und wahr bemüht, sein Problem in der direkten, persönlichen Kommunikation bzw. auf Zuruf zu lösen. Es wurden also auf extrem kleinem Raum überschaubar viele Menschen zusammengebracht, die darüber hinaus ein gemeinsames Ziel, eine Idee verfolgten, welche der ständigen Absprachen etc. bedurfte. Somit ergaben sich nahezu zwangsläufig extrem hohe Interaktionstätigkeiten, um überhaupt an Informationen zugelingen bzw. diese weiterzuleiten. Diese hohe Interaktionsfrequenz nahm über die Zeit ab, legte jedoch eindeutig einen Grundstein für die spätere Organisationskultur und trug so zu ihrer beschleunigten Herausbildung mit großer Wahrscheinlichkeit bei.

## Gruppengröße

Mit Blick auf die rasante Entwicklung der Mitarbeiterzahlen (von ca. 125 im Juli 1990 auf ca. 4000 im Juni 1992) in der THA lässt sich feststellen: In den 15, über Ostdeutschland verteilten Niederlassungen blieb die Personalzahl relativ gering, so dass es sich um kleine, stets überschaubare Gruppengrößen handelte, in der sich Kulturen – wie gezeigt – für gewöhnlich schneller herausbilden. Für die Gesamtheit der in der Zentrale Beschäftigten traf dies lediglich in der Anfangszeit zu, später stellten dann die einzelnen Bereiche oder Abteilungen den überschaubaren sowie



handhabbaren Rahmen dar, wodurch die Herausbildung von Subkulturen gefördert wurde. Die Gruppengröße in der THA wird somit lediglich in der Anfangszeit für die sich schnell herausbildende, organisationsübergreifende Kultur verantwortlich und mit Sicherheit nicht der entscheidende Faktor.

### Außendruck

Wie bereits erwähnt, spielte der Außendruck in der THA ebenso wie die Sichtbarkeit ihres Tun und Handelns – insbesondere in Ostdeutschland – eine sehr große Rolle. Die THA war ungeheurem Druck in Form einer ständigen und extrem kritischen Öffentlichkeit ausgesetzt, was die Pressespiegel aus den Jahren 1990–1994 belegen. Der Außendruck kann zusammen mit den kritischen Ereignissen sowie der Lerndimension als einer der entscheidenden Faktoren für die ungewöhnlich schnelle Herausbildung einer Organisationskultur angenommen werden. Denn in der THA wurde der Zeitdruck eindeutig und überwiegend als motivierend empfunden und wirkte damit lernbeschleunigend. Dieser Außendruck, welcher oft mit Rechtfertigungen intern einherging, förderte die Einheitlichkeit sowie gegenseitige Verbundenheit nach innen. Ob der Zeitdruck die Qualität des Outputs der THA negativ beeinflusst hat, ist anzunehmen, lässt sich jedoch schwer beurteilen, da es sich nicht um eine vergleichende Studie handelte. Mit anderen Worten, es fehlt der Maßstab, um zu beurteilen, welche Qualität bei geringerem Zeitdruck hätte erreicht werden können.

## 5 Diskussion der Ergebnisse

Grundsätzlich lässt sich auf Basis der gewonnenen Ergebnisse festhalten, dass es nicht nur verschiedene Kulturtheorien und -betrachtungen gibt, sondern dass diese auch auf einer virtuellen Zeitschiene unterschiedlich anzuordnen sind. D.h. die generell in der Theorie zu findende Aussage in der Hinsicht „Kulturentstehung und -entwicklung = Langfristigkeit“ ist offensichtlich nicht mehr zutreffend und muss verworfen bzw. überprüft werden. Das Beispiel der THA hat gezeigt, dass man diese zeitliche Beeinflussbarkeit in klar benennbare Faktoren auflösen kann und dass diese Faktoren wiederum unterschiedlich stark manipulierbar sind.

Es ergibt sich nun zum einen die Frage, inwieweit die für die schnelle Entstehung der THA-Kultur herausgearbeiteten Faktoren auch auf andere Organisationssituationen

übertragbar sind, in denen Organisationskultur von herausragender Bedeutung ist, wie beispielsweise Neugründungen, Fusionen und Restrukturierungen. Stellt die THA aufgrund ihrer historischen Einmaligkeit und ihrer bereits im Vorfeld zeitlichen Begrenztheit in der Entstehung von Organisationskultur einen Sonderfall dar oder lassen sich an ihr grundsätzliche Charakteristika einer „zeitlich beeinflussten“ Organisation festmachen, welche auch für andere Organisationen gelten? Zum anderen stellt sich auf Basis der Ergebnisse die Frage wie konkret der Prozess der Kultur-entstehung für Führungskräfte beeinfluss- und steuerbar ist. Dieser zweiten Frage wird zuerst nachgegangen.

### Einfluss der Führungskräfte auf die Geschwindigkeit des Kulturentstehungsprozesses

Die Qualität der herausgearbeiteten Faktoren macht bereits eindeutige Aussagen zur Beeinflussbarkeit des Kulturentstehungsprozesses, da sich relevante Faktoren wie kulturprägende Ereignisse sowie der Außendruck jeglicher Beeinflussung entziehen. Dennoch kann die Führung Einfluss nehmen, und zwar beispielsweise auf das Lerntempo, welches einen wesentlichen Prozessbestandteil darstellt (Weber 2001). Auf Basis der Erkenntnis, dass Beobachtungslernen qua definitionem beschleunigt stattfindet, da sich individuelle Versuch-und-Irrtum-Prozesse erübrigen (Bandura 1976), ist es ratsam, dass Führungskräfte zum einen die entsprechenden Rahmenbedingungen schaffen, um Modellernen zu ermöglichen. Zum anderen aber auch immer wieder den Anspruch an sich erheben, selbst als Modell zu fungieren, d.h. Vorbild zu sein für andere. Versuch-Irrtums-Lernen ist grundsätzlich ein langsamerer Lernprozess (Wiegand 1996). Er kann nur dann zum Ziel führen, wenn Fehler innerhalb der Organisation kein Tabu sind, sondern im Gegenteil – wie in der THA – als Teil effektiven Lernens betrachtet und gutgeheißen werden. Führungskräfte können somit einen erheblichen Beitrag zu schnellerem Lernen leisten, indem diese Erkenntnis nicht nur propagiert, sondern tatsächlich umgesetzt wird (z.B. via Entlohnungssysteme, Incentivesysteme etc.).

Einem starken Einfluss der Führungskräfte unterliegt selbstverständlich die Personalselektion – und damit z. T. auch die frühe Herausbildung von Subkulturen - sowie in großen Teilen auch die Sozialisation. Hier wird jedoch angemerkt, dass zu schnelle Sozialisation von Nachteil sein kann. So erklärt March (1991): "(...) a major

threat to the effectiveness of such learning is the possibility that individuals will adjust to an organizational code before the code can learn from them. Relatively slow socialization of new organizational members and moderate turnover sustain variability in individual beliefs, thereby improving organizational and average individual knowledge in the long run”(S. 325). Carley (1992) erklärt dazu, „a crucial irony in a fast changing world, then, is that slow individual learners accelerate organizational learning“ (S.27). Die Organisation kann die Rahmenbedingungen für eine quantitativ wie qualitativ förderliche Interaktionstätigkeit gestalten, die wiederum den Sozialisationsprozess unterstützen. Die Gründerpersönlichkeit einer Organisation selbst wird mit großer Wahrscheinlichkeit in ihren Visionen, Werten, Normen und Grundannahmen nicht sonderlich beeinflussbar sein. Steuerbar wäre diese Komponente nur mit dem Auswechseln der betreffenden Person, was im Falle der THA möglich, für den Normalfall einer Existenzgründung jedoch sehr unwahrscheinlich ist.

Führungskräfte, insbesondere die Gründer können über Symbole versuchen, den Prozess der Kulturentstehung zu beschleunigen, indem sie diese sehr früh bewusst schaffen, gezielt einsetzen und wiederholen. Darüber hinaus können sie versuchen Zeitdruck bewusst, d.h. in Maßen aufzubauen, solange er konstruktiv wirkt. Die Gruppengröße wird in der Regel zunächst klein und damit für den Kulturentstehungsprozess hilfreich sein. Die Geschwindigkeit sowie das Ausmaß ihres Wachstums hängt jedoch in hohem Maße von äußeren Faktoren ab, wie beispielsweise der Branche, dem Wettbewerbsumfeld etc., in der die Organisation operiert sowie dem Erfolg am Markt.

#### Übertragbarkeit der Ergebnisse auf Neugründungen, Fusionen und Restrukturierungen

Ohne das Feld dieser zweifellos einschneidenden und kulturprägenden Organisationssituationen untersucht zu haben, drängt sich der Eindruck auf, dass zumindest einige der angesprochenen zeitbeeinflussenden Faktoren übertragbar sein könnten. Betrachtet man beispielsweise Neugründungen, so könnten einige der Faktoren als Erklärungsansatz für die frühzeitig ausgeprägte, dichte Organisationskultur der Neugründungen der New Economy herangezogen werden. Denkt man beispielsweise an den viel zitierten „1-Kalenderjahr = 7-Internetjahre-Vergleich“, ergibt sich daraus – ähnlich wie in der THA – eine überproportional hohe, gleichsam verdichtete Anzahl

prägender kritischer Ereignisse für diese jungen Organisationen und dadurch ausgelöst zahlreiche gemeinsame Lernerfahrungen, die wiederum zur Kulturentstehung beitrugen. Ein weiterer Aspekt waren die Freundschaften und Netzwerke, aus welchen sich nicht nur das Gründerteam, sondern oft ein Großteil der Mitarbeiter der ersten Stunden rekrutierten. Die daraus resultierenden Subkulturen beschleunigten nicht nur die Sozialisation neuer Mitarbeiter, sondern setzten bereits auf bekannten gemeinsamen Lernerfahrungen, Werten und Normen auf. Die anfangs häufig engen räumlichen Voraussetzungen und die damit einhergehende qualitativ wie quantitativ dichte Interaktion dürften den Kulturentstehungsprozess ebenfalls beschleunigt haben.

Der meist von Anfang an bestehende enorme Wettbewerbs-, Erfolgs- und damit Zeitdruck für Neugründungen hat mit großer Wahrscheinlichkeit zunächst den Zusammenhalt nach innen und damit die Kulturentstehung verstärkt.

Bei Fusionen und Restrukturierungen scheint weniger die Beschleunigung ein erklärtes Ziel zu sein als vielmehr eine gezielte Kulturverschmelzung bzw. Kulturanpassung, die u. U. dann besonders gut zu erreichen ist, wenn einzelne Prozesse sogar bewusst verlangsamt werden, um sie besser steuern zu können. So könnten Führungskräfte während eines Fusionsprozesses beispielsweise über einen gewissen Zeitraum dem eher langwierigeren Erfahrungslernen, in bewusst aus den zu fusionierenden Organisationen zusammengesetzten Kleingruppen, den Vorzug gegenüber dem eher schnelleren Beobachtungslernen geben. Hiermit könnten frühzeitig gemeinsame Lernerfahrungen entstehen und das Problem der Dominanz einer Kultur könnte reduziert werden.

Ähnliches gilt für Situationen der Restrukturierung, auch dies sind Phasen der Unsicherheit und Neuorientierung in einer Organisation, in denen es gilt – eingebettet in eine angepasste Organisationskultur – eine neue Perspektive für die Zukunft zu vermitteln und gezielt Vertrauen für die verbleibenden Mitarbeiter zu schaffen. In Zeiten der Restrukturierung sind deshalb zum einen starke Führungspersönlichkeiten gefragt, die als Vorbild dienen können und an denen sich Mitarbeiter orientieren (Beobachtungslernen). Zum anderen sollten allerdings auch hier möglichst schnell wieder gemeinsame Lernerfahrungen in – möglicherweise durch die Restrukturierung hervorgerufenen – neuen Gruppenkonstellationen angestrebt werden, die zwar mehr

Zeit in Anspruch nehmen, jedoch gleichzeitig die für eine Kulturanpassung erforderliche Verbundenheit fördern und eine Neujustierung innerhalb der Gruppe ermöglichen.

Selbstverständlich handelt es sich bei diesen Ausführungen, welche keinesfalls Anspruch auf Vollständigkeit erheben, lediglich um Vermutungen und Einzelbeobachtungen. Es wäre deshalb wünschenswert, die hochaktuelle Überlegung, ob die nach wie vor gängigen Theorien zur Entstehung und Entwicklung von Organisationskultur noch aufrecht erhalten werden können, am Beispiel von Neugründungen, Fusionen und Restrukturierungen empirisch zu überprüfen.

## Literaturverzeichnis

- Abell, D. F. (1978). Strategic Windows, in: *Journal of Marketing*, 7/78, 21–6.
- Allaire, Y./Firsirotu, M. E. (1984). Theories of Organizational Culture, in: *Organisation Studies*, 5/3, 193–226.
- Allison, P. D. (1984). *Event History Analysis*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Bandura, A. (Hrsg.) (1976). Die Analyse von Modellierungsprozessen, in: A. Bandura (Hrsg.), *Lernen am Modell: Ansätze zu einer sozial-kognitiven Lerntheorie*. Stuttgart: Klett-Cotta, 9–68.
- Barley, S. R. (1983). Semiotics and the study of occupational and organizational cultures, in: *Administrative Science Quarterly*, 28, 393–413.
- Berg, P.-O. (1986). Organizational Symbolism [Special issue]. *Organization Studies*, 7/2.
- Berger, P. L./Luckmann, T. (1966). *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*. Garden City, NY: Doubleday.
- Bergmann, W. (1983). Das Problem der Zeit in der Soziologie: Ein Literaturüberblick zum Stand der "zeitsoziologischen" Theorie und Forschung, in: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 35/3, 462–504.
- Bieri, P. (1972). *Zeit und Zeiterfahrung: Exposition eines Problembereichs*. Frankfurt a. Main: Suhrkamp.
- Bleicher, K. (1985). *Zeitkonzeptionen der Entwicklung und Gestaltung von Unternehmen*. St. Gallen: Diskussionsbeiträge des Instituts für Betriebswirtschaft an der Hochschule St. Gallen, Nr. 11.
- Bluedorn, A. C./Denhardt, D. B. (1988). Time and Organizations, in: *Journal of Management*, 14, 299–320.
- Busch, R. (Hrsg.) (2000). *Change Management und Unternehmenskultur. Konzepte in der Praxis*. München: Rainer Hampp.
- Carley, K. (1992). Organizational Learning and Personnel Turnover, in: *Organization Science*, 3/1, 20–46.
- Carrol, G. R./Harrison, J. R. (1998). Organizational Demography and Culture: Insights from a Formal Model and Simulation, in: *Administrative Science Quarterly*, 43/3, 637–667.
- Child, J./Kieser, A. (1981). Development of Organizations Over Time, in: P. Nystrom./W. H. Starbuck (Hrsg.), *Handbook of Organizational Design* (Vol. 1). New York: Oxford University Press, 28–64.
- Clark, P. (1985). A Review of the Theories of Time and Structure for Organizational Sociology, in: S. B. Bacharach/S. M. Mitchell (Hrsg.), *Research in the Sociology of Organizations* (Vol. 4). Greenwich, CT: JAI Press, 35–79.
- Cohen, J. (1981). Subjective Time, in: J. T. Fraser (Hrsg.), *The Voices of Time* (zweite Ausgabe). Amherst: University of Massachusetts Press, 257–78.
- de Goeje, J. (1949). *What is Time?* Leiden, Niederlanden: E. J. Brill.

- Deutsch, K. W. (1973). Zum Verständnis von Krisen und politischen Revolutionen, in: Jänicke, M. (Hrsg.) *Herrschaft und Krise*. Opladen, Westdeutscher Verlag, 90–100.
- Dierkes, M. (1977). Die Analyse von Zeitreihen und Longitudinalstudien, in: v. Koolwijk, J./Wieken-Mayser, M. (Hrsg.), *Techniken der empirischen Sozialforschung*. Wien/München: Oldenbourg, 111–169.
- Dierkes, M. (1988). Unternehmenskultur und Unternehmensführung, Konzeptionelle Ansätze und gesicherte Erkenntnisse, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 58, 554–575.
- Dierkes, M. (1990). Veränderung von Unternehmenskultur durch Organisationsentwicklung, in: H. Merkens/F. Schmidt (Hrsg.), *Strategie, Unternehmenskultur und Organisationsentwicklung im Spannungsfeld zwischen Wissenschaft und Praxis*. Waldmannsweiler: Pädagogischer Verlag, 13–46.
- Dierkes, M./Rosenstiel, L. v./Steger, U. (1993). *Unternehmenskultur in Theorie und Praxis*. Frankfurt a. M.: Campus.
- Dill, P. (1987). *Unternehmenskultur. Grundlagen und Anknüpfungspunkte für ein Kulturmanagement*. Bonn, BDW Deutscher Kommunikationsverband.
- Ebers, M. (1985). *Organisationskultur: Ein neues Forschungsprogramm?* Wiesbaden: Gabler
- Elias, N. (1984). *Über die Zeit*. Frankfurt a. Main: Suhrkamp.
- Frost, P. J./Moore, L. F./Louis, M. R./Lundberg, C. C./Martin, J. (1991) (Hrsg.): *Reframing Organizational Culture*. Newbury Park: Sage Publications.
- Gagliardi, P. (1986): The Creation and Change of Organizational Culture. A Conceptual Framework, in: *Organization Studies*, 7/2, 117–134.
- Gersick, C. J. G. (1984). *The Life Cycles of Ad Hoc Task Groups: Time, Transitions, and Learning in Teams*. Unveröffentlichte Dissertation, Yale University, CT.
- Gherardi, S./Strati, A. (1988). The Temporal Dimension in Organization Studies, in: *Organization Studies*, 9, 149–64.
- Gomez, P./Zimmermann, T. (1993). *Unternehmensorganisation: Profile, Dynamik, Methodik*. Frankfurt a. Main: Campus-Verlag.
- Gowing, M. K. (1999). Building the Right Organizational Culture to Achieve GPRA Outcomes, in: *Public Manager*, 28/3, 11.
- Greipel, P. (1988). *Strategie und Kultur – Grundlagen und mögliche Handlungsfelder kulturbewußten strategischen Managements*. Bern: Haupt.
- Hall, E. T. (1983). *The Dance of Life: The Other Dimension of Time*. Garden City, NY: Anchor Press.
- Hassard, J. (1996). Images of Time in Work and Organization, in: S. R. Clegg/C. Hardy/W. R. Nord (Hrsg.), *Handbook of Organization Studies*. London: Sage, 581–98.
- Hauser, A. (1955). Der Begriff der Zeit in der neueren Kunst und Wissenschaft, in: *Merkur*, 9, 803–11.
- Starbuck, W.H./Hedberg, B. (2001). How Organizations Learn from Success and Failure, in: Dierkes, M./Berthoin Antal, A./Child, J./Nonaka, I. (Hrsg.), *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*. Oxford: Oxford University Press, 327–350.

- Hoffman, N./Klepper, R. (2000). Assimilating new Technologies: The role of Organizational Culture, in: *Information Systems Management*, 17, Part 3, 36–42.
- Hofstede, G. (Hrsg.), (1986). Organizational Culture and Control [Special issue]. *Journal of Management Studies*, 23/3.
- Homans, G. C. (1950). *The Human Group*. New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- Keller, U. (1999). *Zeitsprünge*. Berlin: Verlag Vorwerk.
- Kirsh, B. (2000). Organizational culture, climate and person-environment fit: Relationships with employment outcomes for mental health consumers, in: *Work: A Journal of Prevention, Assessment and Rehabilitation*, 14, 109–122.
- Klimecki, R.G./Probst, G.J.B. (1990). Entstehung und Entwicklung der Unternehmenskultur, in: Lattmann, C. (Hrsg.), *Die Unternehmenskultur. Ihre Grundlagen und ihre Bedeutung für die Führung der Unternehmung*. Heidelberg: Physica-Verlag, 41–66.
- Levitt, B./March, J. G. (1988). Organizational Learning, in: *Annual Review of Sociology*, 14, 319–40.
- Lim, B. (1995). Examining the organizational culture and organizational performance link, in: *Leadership and Organization Development Journal*, 16/5, 16.
- Maher, M.A. (2000). Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework Kim s. Cameron and Robert Quinn, in: *Journal of Organizational Change*, 13/3, 300–303.
- March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning, in: *Organization Science*, 2, 71–87.
- Martin, J. (1992). *Cultures in Organizations*. Oxford: Oxford University Press.
- Martin, J./Sitkin, S.B./Boehm, M. (1985). Founders and the elusiveness of a cultural legacy, in: Frost, P. J./Moore, L. F./Louis, M. R./Lundberg, C. C./Martin, J. (Hrsg.), *Organizational Culture*. Beverly Hills, CA: Sage Publications, 99–124.
- McDermott, C.M./Stock, G.N. (1999). Organizational culture and advanced manufacturing technology implementation, in: *Journal of Operations Management*, 17/5, 521–533.
- McGrath, J. E. (1990). Time Matters in Groups, in: J. Galegher/ R. E. Kraut/ C. Egido (Hrsg.), *Intellectual Teamwork*. London: Lawrence Erlbaum, 23–61.
- McGrath, J. E./Rotchford, N. L. (1983). Time and Behavior in Organizations, in: L. L. Cummings/B. M. Staw (Hrsg.), *Research in Organizational Behavior. An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews* (Vol. 5). Greenwich, CT: JAI Press, 57–101.
- Merkens, H. (1992): *Unternehmenskulturentwicklung*. Hohengehren: Schneider
- Moore, W. E. (1963). *Man, Time, and Society*. New York: Wiley
- Morgan, G./Frost, P.J./Pondy, L.R. (1983). Organizational Symbolism, in: Pondy, L.R./Frost, P.J./Morgan, G./Dandridge, T.C. (Hrsg.), *Organizational Symbolism*. Greenwich: JAI Press.
- Nevis, E. C./DiBella, A. J./Gould, J. M. (1995). Understanding Organizations as Learning Systems, in: *Sloan Management Review*, 36/2, 73–85.
- Nonaka, I. (1998). *The Concept of "Ba": Building a Foundation for Knowledge Creation*, in: *California Management Review*, 40/3, 40–54.



- Nonaka, I./Toyama, R./Byosière, P. (2001). A Theory of Organizational Knowledge Creation: Understanding the Dynamic Process of Creating Knowledge, in: Dierkes, M./Berthoin Antal, A./Child, J./Nonaka, I. (Hrsg.), *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*. Oxford: Oxford University Press, 491–517.
- Nowotny, H. (1992). Time in the Social Sciences – Theoretical and Empirical Approaches, in: M. Dierkes/ B. Bievert (Hrsg.), *European Social Science in Transition*. Frankfurt a. Main: Campus, 481–525.
- Ogbonna, E./Harris, L.C. (1998). Managing Organizational Culture: Compliance or Genuine Change? in: *British Journal of Management*, 9/4, 273–288.
- Paul, M. B./H. F. Stein (1999). Listening deeply: An approach to understanding and consulting in organizational culture, in: *Transcultural Psychiatry*, 36, Part 4, 519–521.
- Perich, R. (1992). *Unternehmensdynamik. Zur Entwicklungsfähigkeit von Organisationen aus zeitlich-dynamischer Sicht* (2. Aufl.). Stuttgart: Haupt.
- Pettigrew, A. M. (1979). On Studying Organizational Culture, in: *Administrative Science Quarterly*, 24/3, 293–299.
- Pöppel, E. (1983). Erlebte Zeit und Zeit überhaupt: Versuch einer Integration, in: A. Peisl/A. Mohler (Hrsg.), *Die Zeit*. Schriften der Carl-Friedrich-von-Siemens-Stiftung (Vol. 6). München: Oldenbourg, 364–82.
- Rehabilitation: Translating Organizational Culture to the Clinic Environment (2000), in: *Dialysis and Transplantation*, 29, Part 4, 220–226.
- Sackmann, S. (1983). Organisationskultur: Die unsichtbare Einflußgröße, in: *Gruppendynamik – Zeitschrift für angewandte Sozialwissenschaft*. 14/4, 393–406
- Schein, E. H. (1984). Coming to a New Awareness of Organizational Culture, in: *Sloan Management Review*, 25/4, 3–16.
- Schein, E. H. (1985). How Culture Forms, Develops, and Changes, in: R. H. Kilmann/M. J. Saxton/R. Sherpa (Hrsg.), *Gaining Control of the Corporate Culture*. San Francisco: Jossey-Bass, 17–43.
- Schein, E. H. (1991) (1991a): *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass Publishers.
- Schein, E. H. (1991) (1991b): What is Culture?, in: Frost, P. J./Moore, L. F./Louis, M. R./Lundberg, C. C./Martin, J. (Hrsg.), *Reframing Organizational Culture*, Newbury Park: Sage Publications, 243–253.
- Schein, E. H. (1993). How can Organizations learn faster? The Challenge of Entering the Green Room, in: *Sloan Management Review*, 34/2, 85–92.
- Schein, E. H. (1995). *Unternehmenskultur: Ein Handbuch für Führungskräfte*. Frankfurt a. Main: Campus.
- Schneider, B. (1998). Why Management Ideas Fail: The neglected power of organizational culture, in: *Focus on Change Management*, 44, 7–13.
- Schoeller, W. F. (1998). Kampf der Uhren. *Tagesspiegel*, 26. April, S. 14.

- Schumann, K. (2000). *Unternehmenskultur in jungen Unternehmen der Multimedia-Branche: Ansatzpunkte, Empirie und Gestaltungshinweise*. Diplomarbeit Universität Hannover.
- Sharkey, L. D. (1999). Changing Organizational Culture Through Leadership Development: A Case in Leadership Transformation, in: *Organization Development Journal*, 17/3, 29–38.
- Seago, J. A. (2000). Registered Nurses, Unlicensed Assistive Personnel, and Organizational Culture in Hospitals, in: *Journal of Nursing Administration*, 30, Part 5, 278–286.
- Sitkin, S. B. (1992). Learning through Failure: The Strategy of Small Losses, in: B. M. Staw/L. L. Cummings (Hrsg.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 14). Greenwich, CT: JAI Press, 231–66.
- Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis, in: *Administrative Science Quarterly*, 28/3, 339–358.
- Trice, H. M./Beyer, J. M. (1993). *The Cultures of Work Organizations*. Prentice Hall: Hempstead
- Van Maanen, J./Schein, E. H. (1979). Toward a Theory of Organizational Socialisation, in: B. M. Staw (Hrsg.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 1). Greenwich, CT: JAI Press, 209–64.
- Weber, C. (2001). Die Rolle der Zeit im Prozess organisationalen Lernens, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, Ergänzungsheft 1/2001, 119–140.
- Weber, C. (1996). *Treuhandanstalt – Eine Organisationskultur entsteht im Zeitraffer*. Wiesbaden: Gabler.
- Weber, C./Berthoin Antal, A. (2001). *The role of time in Organizational Learning*, in: Dierkes, M./Berthoin Antal, A./Child, J./Nonaka, I. (Hrsg.), *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*. Oxford: Oxford University Press, 351–368.
- Wiegand, M. (1996). *Prozesse organisationalen Lernens*. Wiesbaden: Gabler.



**Veröffentlichungsreihe der Abteilung Innovation und Organisation  
des Forschungsschwerpunktes Organisationen und Wissen  
Wissenschaftszentrum Berlin**

elektronisch verfügbar unter

[http://www.wz-berlin.de/publikation/discussion\\_papers/liste\\_discussion\\_papers.de](http://www.wz-berlin.de/publikation/discussion_papers/liste_discussion_papers.de)

1998
------

- |              |   |
|--------------|---|
| FS II 98-101 | MEINOLF DIERKES UND LUTZ MARZ. Lernkonventionen und Leitbilder. Zum Organisationslernen in Krisen, 69 S.  |
| FS II 98-102 | MEINOLF DIERKES UND LUTZ MARZ. Wissensmanagement und Zukunft. Orientierungsnöte, Erwartungsfallen und „4D“-Strategie, 36 S.   |
| FS II 98-103 | MEINOLF DIERKES UND LUTZ MARZ. Leitbildzentriertes Organisationslernen und technischer Wandel, 43 S.  |
| FS II 98-104 | TILMAN BAUMGÄRTEL. Reisen ohne Karte. Wie funktionieren Suchmaschinen? 33 S.  |
| FS II 98-105 | VALENTINA DJORDJEVIC. Von „emily postnews“ zu „help manners“. Netiquette im Internet, 49 S.   |
| FS II 98-106 | GABRIELE ABELS. Engendering the Representational Democratic Deficit in the European Union, 41 S.  |
| FS II 98-107 | STEPHAN RAMMLER, GERHARD PRÄTORIUS UND KARLHEINZ W. LEHRACH. Regionale Verkehrspolitik und Klimaschutz. Landespolitische Interventionsmöglichkeiten zur Reduktion der verkehrsbedingten CO <sub>2</sub> -Emissionen in Niedersachsen, 67 S. |
| FS II 98-108 | HENNING BREUER. Technische Innovation und Altern - Leitbilder und Innovationsstile bei der Entwicklung neuer Informations- und Kommunikationstechnologien für eine alternde Menschheit, 79 S.   |
| FS II 98-109 | ARIANE BERTHOIN ANTAL UND CAMILLA KREBSBACH-GNATH. Consultants as Agents of Organizational Learning: The Importance of Marginality, 36 S.   |

- FS II 98-110\* TILMAN BAUMGÄRTEL. Das imaginäre Museum. Zu einigen Motiven der Netzkunst, 54 S.
- FS II 98-111 MEINOLF DIERKES AND CLAUDIA VON GROTE (Eds.). Public Opinion and Public Debates. Notes on two perspectives for examining public understanding of science and technology, 69 S.
- FS II 98-112 SABINE HELMERS, UTE HOFFMANN UND JEANETTE HOFMANN. Internet... The Final Frontier: Eine Ethnographie. Schlußbericht des Projekts "Interaktionsraum Internet. Netzkultur und Netzwerkorganisation", 134 S.

## 1999

- FS II 99-101 EMILY UDLER. Israeli Business in Transition, 45 S.
- FS II 99-102 MARK B. BROWN. Policy, design, expertise, and citizenship: Revising the California electric vehicle program, 49 S.
- FS II 99-103 STEFAN BRATZEL. Umweltorientierter Verkehrspolitikwandel in Städten. Eine vergleichende Analyse der Innovationsbedingungen von „relativen Erfolgsfällen“, 74 S.

## 2000

- FS II 00-101 SABINE HELMERS, UTE HOFFMANN UND JEANETTE HOFMANN. Internet... The Final Frontier: An Ethnographic Account. Exploring the cultural space of the Net from the inside, 124 S.
- FS II 00-102 WEERT CANZLER UND SASSA FRANKE. Autofahren zwischen Alltagsnutzung und Routinebruch. Bericht 1 der choice-Forschung, 26 S.
- FS II 00-103 MIKAEL HÅRD UND ANDREAS KNIE. Getting Out of the Vicious Traffic Circle: Attempts at Restructuring the Cultural Ambience of the Automobile Throughout the 20<sup>th</sup> Century, 20 S.
- FS II 00-104 ARIANE BERTHOIN ANTAL, ILSE STROO AND MIEKE WILLEMS. Drawing on the Knowledge of Returned Expatriates for Organizational Learning. Case Studies in German Multinational Companies. 47 S.

FS II 00-105      ARIANE BERTHOIN ANTAL UND MEINOLF DIERKES. Organizational Learning: Where Do We Stand? Where Do We Want to Go?, 33 S.

2001

FS II 00-101      KATRIN BÖHLING. Zur Bedeutung von „boundary spanning units“ für Organisationslernen in internationalen Organisationen, 34 S.

2002

FS II 02-101      UTE HOFFMANN UND JEANETTE HOFMANN. Monkeys, Typewriters and Networks. The Internet in the Light of the Theory of Accidental Excellence, 24 S.

FS II 02-102      UTE HOFFMANN. Themenparks re-made in Japan. Ein Reisebericht, 126 S.

FS II 02-103      WEERT CANZLER UND SASSA FRANKE. Changing Course in Public Transport: The Car as a Component of Competitive Services. Choice-Research, Report No. 2, 58 S.

FS II 02-104      WEERT CANZLER UND SASSA FRANKE. Mit cash car zum intermodalen Verkehrsangebot. Bericht 3 der choice-Forschung, 67 S.

FS II 02-105      ARIANE BERTHOIN ANTAL, MEINOLF DIERKES, KEITH MACMILLAN & LUTZ MARZ. Corporate Social Reporting Revisited, 32 S.

FS II 02-106      MARTIN GEGNER. Die Wege des urbanen Verkehrs zur Daseinsvorsorge, 63 S.

FS II 02-107      MEINOLF DIERKES, LUTZ MARZ & ARIANE BERTHOIN ANTAL. Sozialbilanzen. Konzeptioneller Kern und diskursive Karriere einer zivilgesellschaftlichen Innovation, 18 S.

FS II 02-108      CHRISTIANA WEBER UND BARBARA WEBER. Learning in and of Corporate Venture Capital Organizations in Germany. Industry structure, companies' strategies, organizational learning capabilities, 19 S.

FS II 02-109      JEANETTE HOFMANN UNTER MITARBEIT VON JESSICA

- SCHATTSCHNEIDER. Verfahren der Willensbildung und Selbstverwaltung im Internet – Das Beispiel ICANN und die At-Large-Membership, 155 S.
- FS II 02-110 KATHRIN BÖHLING. Learning from Environmental Actors about Environmental Developments. The Case of International Organizations, 40 S.
- FS II 02-111 ASTRID KARL. Öffentlicher Verkehr im künftigen Wettbewerb. Wie ein inkonsequenter Ordnungsrahmen und überholte Finanzierungsstrukturen attraktive öffentliche Angebote verhindern, 60 S.
- FS II 02-112 THOMAS SAUTER-SERVAES UND STEPHAN RAMMLER. *Delaytainment* an Flughäfen. Die Notwendigkeit eines Verspätungsservices und erste Gestaltungsideen, 83 S.
- FS II 02-113 ARIANE BERTHOIN ANTAL UND MEINOLF DIERKES. Organisationslernen und Wissensmanagement: Überlegungen zur Entwicklung und zum Stand des Forschungsfeldes, 39 S.
- FS II 02-114 ARIANE BERTHOIN ANTAL UND MEINOLF DIERKES. On the Importance of Being Earnest about Business: Overcoming liberal arts students' misconceptions about leadership in corporate change processes, 31 S.
- FS II 02-115 DANIELA ZENONE. Das Automobil im italienischen Futurismus und Faschismus. Seine ästhetische und politische Bedeutung, 72 S.

2003
------

- SP III 03-101 ARIANE BERTHOIN ANTAL UND VICTOR FRIEDMAN. Negotiating Reality as an Approach to Intercultural Competence, 35 S.
- SP III 03-102 ARIANE BERTHOIN ANTAL, CAMILLA KREBSBACH-GNATH UND MEINOLF DIERKES. Hoechst Challenges Received Wisdom on Organizational Learning, 36 S.
- SP III 03-103 ARIANE BERTHOIN ANTAL UND JING WANG. Organizational Learning in China: The Role of Returners, 29 S.
- SP III 03-104 JEANETTE HOFMANN. Die Regulierung des Domainnamensystems – Entscheidungsprozess und gesellschaftliche Auswirkungen der

Einrichtung neuer Top Level Domains im Internet, 122 S.

- SP III 03-105 OLIVER SCHÖLLER UND STEPHAN RAMMLER. „Mobilität im Wettbewerb“ Möglichkeiten und Grenzen integrierter Verkehrssysteme im Kontext einer wettbewerblichen Entwicklung des deutschen und europäischen Verkehrsmarktes – Begründung eines Forschungsvorhabens, 35 S.
- SP III 03-106 FALK BERNDT UND HERMANN BLÜMEL. ÖPNV quo vadis? Aufforderung zu verkehrspolitischen Weichenstellungen im ÖPNV, 73 S.
- SP III 03-107 Tobias Wölfle und Oliver Schöller. Die kommunale „Hilfe zur Arbeit“ im Kontext kapitalistischer Arbeitsdisziplinierung, 26 S.
- SP III 03-108 MARKUS PETERSEN. Multimodale Mobilutions und Privat-Pkw. Ein Vergleich auf Basis von Transaktions- und monetären Kosten. Bericht 4 der choice-Forschung, 41 S.
- SP III 03-109 ARIANE BERTHOIN ANTAL AND VICTOR J. FRIEDMAN. Learning to Negotiate Reality: A Strategy for Teaching Intercultural Competencies, 33 S.
- SP III 03-110 UTE HOFFMANN (HG.). Reflexionen der kulturellen Globalisierung. Interkulturelle Begegnungen und ihre Folgen. Dokumentation des Kolloquiums „Identität-Alterität-Interkulturalität. Kultur und Globalisierung“ am 26./27.27. Mai 2003 in Darmstadt, 183 S.





Bei Ihren Bestellungen von WZB-Papers schicken Sie, bitte, unbedingt einen an Sie adressierten **Aufkleber** mit, sowie je **Paper** eine **Briefmarke im Wert von Euro 0,51** oder einen "**Coupon Réponse International**" (für Besteller aus dem Ausland).

Bestellschein

Please send a **self-addressed label** and **postage stamps in the amount of 0,51 Euro** or a "**Coupon-Réponse International**" (if you are ordering from outside Germany) for **each** WZB-Paper requested.

**Order Form**

Wissenschaftszentrum Berlin  
für Sozialforschung gGmbH  
PRESSE- UND INFORMATIONSREFERAT  
Reichpietschufer 50  
D-10785 Berlin

**Absender • Return Address:**

---

---

---

*Hiermit bestelle ich folgende(s) Discussion Paper(s) •*

*Please send me the following Discussion*

*Paper(s) Autor(en) / Kurztitel • Author(s) / Title(s) in brief*

**Bestellnummer • Order  
no.**

--	--